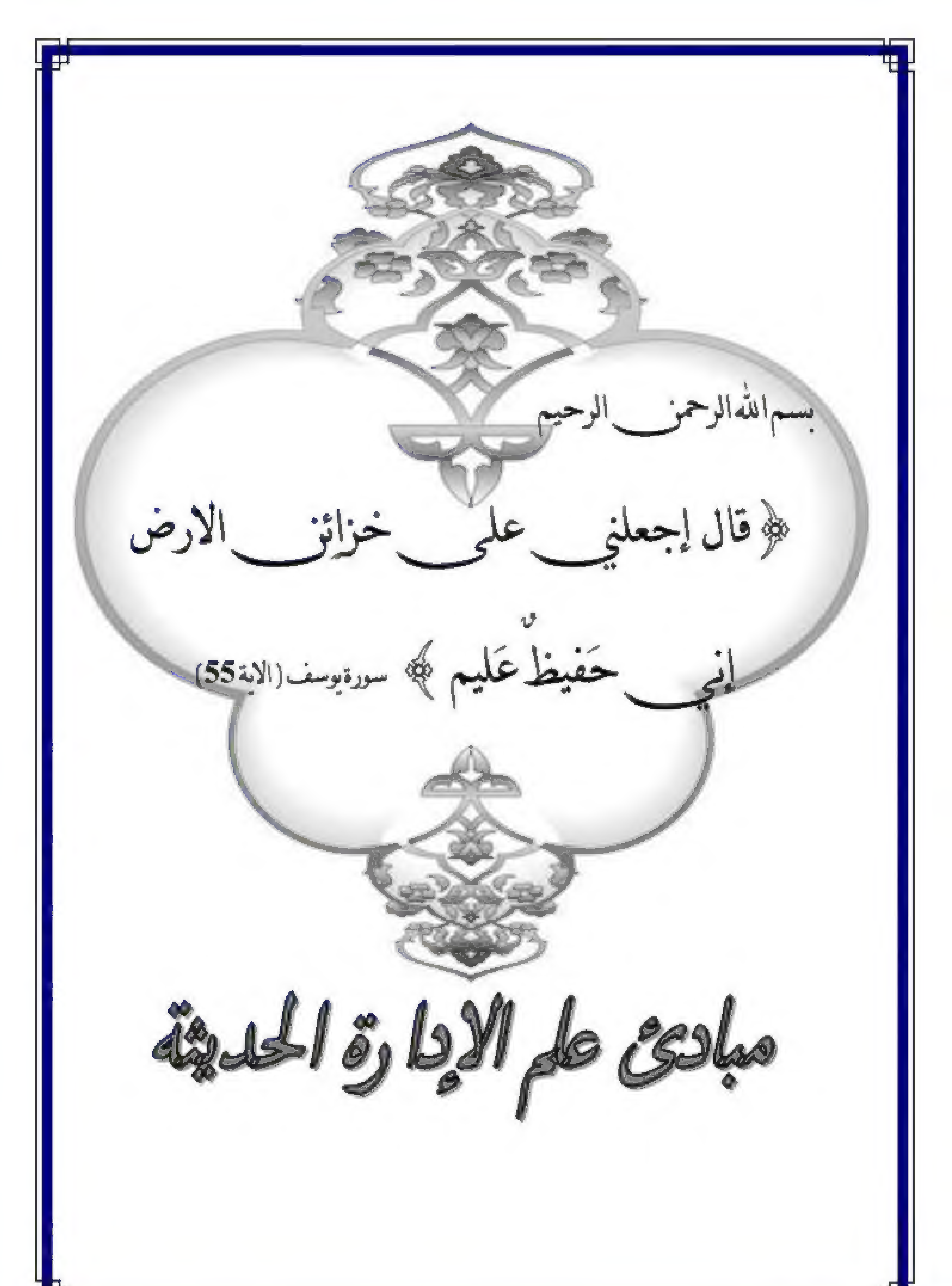

مبادئ علم الإدارة الحديثة
وظائف الإدارة
موارد المنظمة
العملية الإدارية
أهداف المنظمة
تأليف
م. محمود حسن الهواسي م. حَيدر شاكر البرزنجي
2014 م


بسم الله الرحمن الرحيم
﴿قال إجعلني على خزائن الارض
إني حَفيظٌ عَليم﴾ سورة يوسف (الاية 55)
مبادئ علم الإدارة الحديثة



الاهداء

إلى كل من يستحق أن نهدي له جهدنا المتواضع

هذا . . . . .

مع أمنياتنا . . . .

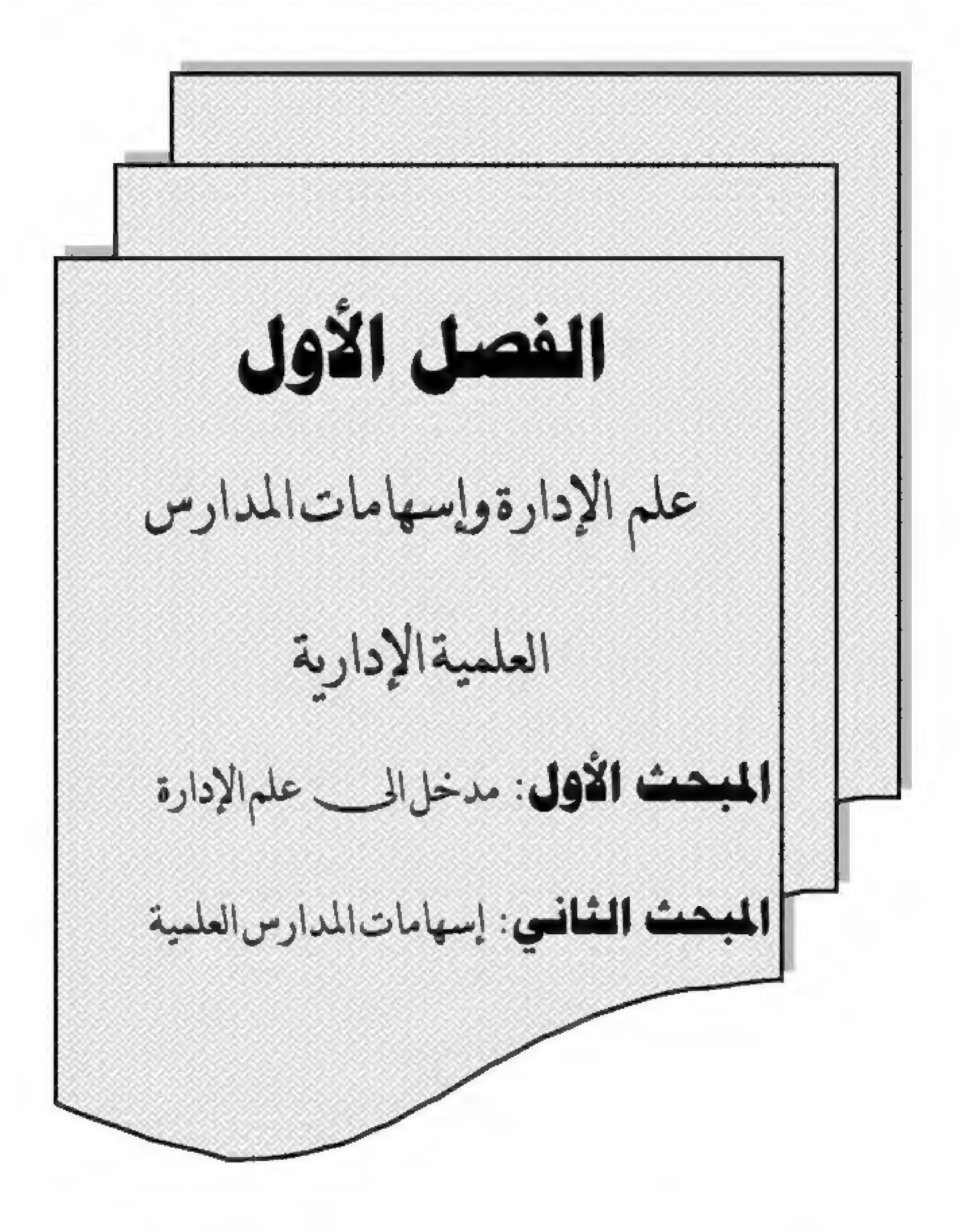
. . . . الكاتبان

محتويات الكتاب

المقدمة

تعد الإدارة من الأهمية بالشكل الذي يمكن وصفها بأنها المتنفس للمنظمات والمجتمعات التي تبحث عن النجاح والبقاء في عالم يتصف بشدة الصراع بين مكوناته من أجل الإستغلال الأمثل لجميع الموارد (البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية) المتاحة من خلال إختيار أحد الأساليب الإدارية الناجحة الذي يؤدي بالمدير الى ممارسة وظائفه الرئيسة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) بأكمل وجه وتنفيذ مهام المنظمة عن طريق أنشطتها الرئيسة (إدارة العمليات، إدارة التسويق ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة المالية) والمساندة (إدارة البحث والتطوير، إدارة العلاقات العامة، إدارة المعلومات ، إدارة الجودة الشاملة) وغيرها من الأنشطة التي تسعى جميعها الى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية .

وإنطلاقاً من هذه الأهمية للإدارة إرتأينا إعداد هذا الكتاب ليتسنى لمن يطلع على مضمونه إدراك المفاهيم الأساس لعلم الإدارة المعاصرة ، إذ يشتمل الكتاب على ثمانية فصول . يحتوي **الأول** منها على مبحثين ، للمدخل الى علم الإدارة، ثم الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية . اما **الثاني في** مبحثين ايضاً يختصا بمفاهيم إتخاذ القرارات الإدارية ، فضلاً عن أنواع وأساليب القرارات الإدارية . ويحتوي **الثالث** كذلك على مبحثين يتناولا التخطيط الإداري ، والتخطيط الإستراتيجي . في حين أن **الرابع** يتكون من أربعة مباحث تختص بالتنظيم ، والهيكل التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، فضلاً عن تصميم الوظيفة . والفصل **الخامس** من أربعة مباحث تتناول التوجيه ، والقيادة ، والتحفيز، والإتصال . والفصل **السادس** يحتوي على مبحثين يهتما بالرقابة ، والرقابة الاستراتيجية . ويتكون الفصل **السابع** من أربعة مباحث تتناول وظائف المنظمة الرئيسة وهي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ، والإدارة المالية . وأخيراً يتألف الفصل **الثامن** من أربعة مباحث تتناول وظائف المنظمة الساندة وهي : إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة المعلومات ، وإدارة الجودة الشاملة .


الفصل الأول
علم الإدارة وإسهامات المدارس
العلمية الإدارية
المبحث الأول: مدخل الى علم الإدارة
المبحث الثاني: إسهامات المدارس العلمية

المبحث الأول : مدخل إلى علم الإدارة

أولاً : مفهوم المنظمة

المنظمة Organization عبارة عن قيام شخصان أو أكثر بالعمل سوياً من خلال هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف معينة . ويمكن إعطاء مفهوم للمنظمة وفقاً لإتجاهات مختلفة وكما يأتي :

أ- **المنظور السلوكي :** المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها .

ب- **المنظور الإجتماعي : هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق والعناية بالمجتمع** والاهتمام فيه بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها .

ت- **المنظور الهيكلي :** المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية .

ث- **المنظور الوظيفي :** المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة كالتخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات .

ج- **المنظور الإداري :** المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً ، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً .

إن كل فرد في المجتمع ينتمي الى منظمات عديدة ومختلفة . هنالك المنظمات الصناعية والتجارية والحكومية والاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها . جميع هذه المنظمات لديها ثلاث صفات مشتركة وهي :

1. أهداف محددة .

2. أفراد يعملون معاً .

3. هيكل تنظيمي .

ولكي تحقق جميع المنظمات أهدافها ، يجب أن تدار بشكلٍ سليم . إذ إن الإدارة السيئة للمنظمات تؤدي الى فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وعزوف الزبائن عن شراء منتجاتها . وهذا يؤدي في النهاية الى خسارة هذه المنظمات وعدم إستمرارية عملها في المجتمع . إذاً الإدارة الجيدة تساعد على بقاء ونجاح منظمات المجتمع .

ثانياً : أهمية المنظمات

للمنظمات بأشكالها المختلفة أهمية يمكن إيجازها بالآتي :

أ- تقديم خدمة للمجتمع .

ب- توافر فرص عمل ووظائف مختلفة للأفراد .

ت- تحافظ على المعرفة ، وتوافر المجال للإبداع .

ث- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .

ج- تحقيق فائض المنفعة للمالكين والمستهلكين والمستخدمين والعاملين .

ح- التكيف والتأثر مع التغيير البيئي .

ثالثاً : خصائص المنظمة

أ- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وانجاز مهام معينة .

ب- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية وتلقائية وإنما بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً .

ت- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الاخرى .

ث- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .

ج- تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لمصلحة الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين وزبائن ... من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة .

رابعاً : مفهوم الإدارة

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . كما وتعد الإدارة من الإمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الإنتباه على الأهداف .

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستثمار الإمكانات البشرية والمادية والمعلوماتية . وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها . فضلاً عن أنها تعمل على الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

وتعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق إستخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة . كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

قد يتبادر الى أذهاننا السؤال الآتي : هل الإدارة فن أم علم ؟

يمكن القول بأن الإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في الوقت نفسه ، كما أنها موهبة أيضاً

خامساً : العملية الإدارية Management Process

إن العملية الإدارية لها أجزاء ومقومات ووظائف ، وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولكي تكون العملية الإدارية ناجحة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ أنها متداخلة ومترابطة لأن كل منها معتمد على الآخر وتكمل بعضها البعض لذلك لا يجوز الفصل بينها . ذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه بالجهاز الإداري فأنه يبدأ بوضع خطة لتحقيق هدف تسعى له المنظمة في المستقبل ، آخذاً في الحسبان كيفية تنظيم سير العمل داخل المنظمة . من هنا نرى بأن التنظيم يحتاج الى خطة . لذلك تبدأ العملية الإدارية بعنصر التخطيط ثم يتم تقييم المنظمة حسب الخطة المرسومة سابقاً كتنظيم الأقسام وتنسيق العمل بينها . بعد ذلك يقوم المدير بتوجيه وقيادة من يعملون معه في سبيل تحقيق الأهداف . كما يقوم بتحديد السياسات والإجراءات لكي تعمل المنظمة بجميع أقسامها بتكامل لتحقيق الهدف المنشود . ثم يجب القيام بعملية الرقابة على سير العمل لكي يضمن نجاح تطبيق الخطة وتحقيق أهدافها

سادساً : المدير Managers

المدير هو أحد أفراد المنظمة الذي يعمل على اتخاذ القرارات وتنسيق أعمال الأفراد الاخرين . لا يقتصر عمل المدير على التنسيق فقط ، وإنما أحياناً يقوم بتنفيذ عمل معين . كما يقوم بالإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم . وعموماً يقوم المدير بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على النشاطات المختلفة للعمل

يقسم المديرين حسب حجم أو مدى النشاطات التي يشرفون عليها على قسمين

أ- **المدير الوظيفي (Functional Manager):** ويختص عمله بالإشراف على نشاط واحد ، أو وظيفة محددة،كمدير الموارد البشرية

ب- **المدير العام (General Manager):** يقوم بالإشراف على العديد من الوظائف كالموارد البشرية والمالية والتسويق .

كما يمكن تقسيم المديرين وفقاً للمستوى الإداري على ثلاثة مستويات هي

1. **الإدارة العليا (Top Management):** وهي المسؤولة عن الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة والقرارات المهمة والتي تختص بعمل المنظمة بشكل عام كالمدير العام .
2. **الإدارة الوسطى (Middel Management):** وهم بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية ، ويقومون بالإشراف على عمل المديرين الآخرين ، كمدير قسم معين .
3. **الإدارة المباشرة الإشرافية (Direction Management):** وهم المشرفون المباشرون على أعمال الموظفين الذين يقومون بأداء مهمة معينة ، كمسؤول شعبة أو وحدة معينة .

سابعاً : المهارات الإدارية Managerial Skills

يحتاج المديرون إلى مهارات عديدة تمكنهم من أداء واجباتهم والقيام بمهامهم المختلفة وقد تم تحديد ثلاثة أنواع من المهارات الضرورية وهي

أ- **المهارات الفنية (Technical Skills):** تشتمل على المعرفة الدقيقة في حقل معين مثل الهندسة والحاسوب والتصنيع والمالية وغيرها . وهذه المهارة يجب أن تكون بنسب عالية لدى الإدارة الإشرافية وبنسب أقل لدى الإدارة العليا

ب- **المهارات الإنسانية (Human Skills):** وهي القدرة على العمل مع الأفراد والجماعات الأخرى والإتصال بهم وتحفيزهم وقيادتهم وتوجيههم وهي مهارة يحتاجها جميع المديرين وبنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية

ث- **المهارات الفكرية (Conceptual Skills):** وهي القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة بشكل شامل من حيث وضع المنظمة في للبيئة المحيطة ورؤية أجزاء المنظمة المختلفة ومدى ترابطها فهم بحاجة للمهارة الفكرية في عملية إتخاذ القرارات وبحاجة لهذه المهارة بالذات في مستويات الإدارة العليا .

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية وجود مهارات إدارية أخرى يستخدمها الإداري الجيد مثل مهارة تحديد الأهداف والإتصال وحل المشكلات وإدارة الوقت وعمل الفريق وحل النزاعات .

ثامناً : الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين وقد صنف الباحث الإداري (Mintzberg) الأدوار الإدارية على ثلاثة أصناف رئيسة هي :

أ- **الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية:** المدريرون يقومون بالتعامل مع الأخرين داخل المنظمة كقيادة الموظفين وتحفيزهم فضلاً عن أنهم يتعاملون مع أطراف معينة خارجها

ب- **أدوار المعلوماتية:** يقوم المدريرون بإستقبال وجمع وإرسال المعلومات للأخرين ممثلين بذلك منظمتهم خارج المنظمة .

ث- **أدوار إتخاذ القرارات:** يقوم المدريرون بإتخاذ قرارات عديدة تتعلق بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وحل مشاكل المنظمة وقرارات تتعلق بتغيير سير العمل أو إنتاج المنظمة والتفاوض مع فئات أخرى حول أمور عديدة

يقوم المدريرون بجميع هذه الأدوار بنسب متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير وبهذا نلاحظ أن الإدارة قد عرفت بأنها وظائف ومهارات وأدوار إدارية ولكن تختلف هذه الوظائف والمهارات والأدوار بحسب موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة أي

بحسب المستوى الإداري كما أن مفهوم الإداري هو متماثل بغض النظر عن كون المنظمة كبيرة أم صغيرة الحجم ، هادفة للربح أم لا ، حكومية كانت أم أهلية

تاسعاً : الكفاءة والفاعلية Efficiency And Effectiveness

تعد كل من الكفاءة والفاعلية من الأمور المهمة في العملية الإدارية ، فالكفاءة تعني القيام بالعمل الصحيح ، أي تحقيق الأهداف السليمة ، وتحقيق نتائج جيدة ومهمة تعود بالنفع على المنظمة .

أما الفاعلية فتعني إتمام العمل بشكل فعال ، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) بإستخدام أقل المدخلات أي تحقيق عائد أكبر من خلال إستخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية .

ونتيجة ندرة ومحدودية الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية في بعض الأحيان ، لذلك يتحتم على المديرين إستغلال الموارد المتاحة لهم بأفضل طريقة ممكنة وعلى الإدارة الناجحة أن تهتم بتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية معاً إذ من الممكن أن نقوم بتحقيق الأهداف بتكاليف عالية جداً وهنا قد حققنا الكفاءة دون الفاعلية كما من الممكن أن نقلل التكاليف ونستخدم الموارد المتاحة لنا ونحصل على نتائج سيئة ، هنا نكون قد حققنا الفاعلية على حساب الكفاءة لذلك على الإداري الجيد الإهتمام بمفهوم الكفاءة والفاعلية معاً .

عاشراً : التحديات الحديثة في مجال الإدارة

من التحديات التي تزيد من صعوبة العملية الإدارية ما يأتي

أ- **الأمور الأخلاقية:** يواجه المديرون مواقف صعبة يحتاجون خلالها الى طرح أسئلة على أنفسهم مثل من هم المستفيدين أو المتضررين من عمل معين ؟ هذا يتعلق بمعاملات المنظمة كافة ، ومع جميع الأطراف كالزبائن والموظفين والموردين والبيئة

ب- **المنافسة:** تحتاج أي منظمة الى التميز عن المنظمات الأخرى ومن الوسائل والاستراتيجيات المتوافرة للمنافسة ، وتقليل تكاليف الإنتاج لكي تستطيع المنظمة تقديم سلعها إلى الأسواق بسعر منخفض كما تستطيع المنظمات المنافسة على أساس جودة المنتج والخدمات المرافقة لعملية البيع لقد أصبح وجود ميزة تنافسية أمر ضروري لإستمرار المنظمات

ت- **تحسين الجودة:** هنالك حركة وإهتمام عالمي في مجال تطوير الجودة وتطبيق قواعدها وذلك في جميع أعمال المنظمة من حيث تصميم السلعة وتطوير العمليات الإنتاجية والعلاقات مع الموردين وتقليل نسبة التلف في العملية الإنتاجية ونجد أن العديد من المنظمات تسعى الى الحصول على شهادات الجودة العالمية لكي تحسن وضعها في الأسواق وتزيد قدرتها على المنافسة .

ث- **العولمة:** لقد أصبح العالم الآن قرية صغيرة إذ نجد العديد من المنظمات الآن تستطيع تصدير منتجاتها أو إقامة مشاريع منتجة في دول أخرى وهذا يضيف تحديات أخرى على هذه المنظمات كي تستطيع المنافسة في هذه الأسواق .

ج- **التدريب والإهتمام بالموارد البشرية:** إن رفع مستوى أداء الموظفين في العمل يساعد على تطوير أداء المنظمة وبذلك يصبح من الضروري تدريب وتنمية قدرات العاملين مما له أثر إيجابي على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة . هذا بالإضافة الى الإهتمام بالإجور وظروف العمل أيضاً

ح- **القوانين والتشريعات:** هنالك العديد من القوانين والتشريعات التي تؤثر على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة فهنالك التشريعات التي تحكم عمل المنظمة في مجال التعامل مع البيئة وتقليل التلوث وهناك قوانين تحكم ظروف العمل وتحسين وضع العاملين في المنظمة . ومنها على سبيل المثال قوانين الإجور والإجازات وغيرها فضلاً عن القوانين المتعلقة بصحة وسلامة الزبون

خ- **التكنولوجيا:** لقد اصبح التقدم التكنولوجي في هذا العصر سريع جداً وتحتاج كل منظمة الى مواكبة التقدم في مجال الإتصالات ونظم المعلومات والتي تؤثر على تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الوقت وزيادة إنتاجية الموظفين

د- **الظروف الإقتصادية والسياسية:** من الطبيعي أن تتأثر الظروف الإقتصادية من كساد أو نمو إقتصادي بمدى إستقرار الوضع السياسي وهذا يؤثر بدوره على القدرة الشرائية للزبون ودخل الفرد وإمكانية زيادة الطلب على سلعة معينة

ذ- **التحديات الثقافية والإجتماعية:** تحتاج جميع المنظمات التجارية الى مراقبة التغيرات في المعتقدات السائدة في المجتمع وإختلاف العادات والتقاليد والقيم الإجتماعية وذلك لكي تستطيع أن تغير من سياستها ومنتجاتها بما يضمن بقاء هذه المنظمات في الأسواق .

المبحث الثاني : الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية

عُد كتاب ادم سمث (ثروة الأمم) عام 1776 من أهم العوامل التي أسهمت في التأثير على الفكر الإداري والذي إحتوى على طروحات وأفكار جديدة عن تقسيم العمل أو التخصص اما العامل الثاني الذي أدى دوراً كبيراً في التأثير على الفكر الإداري فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها تم إستبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكنات ، الأمر الذي إحتاج الى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكنات

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري لقد تعددت اراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة ويمكن تقسيم اراء العلماء على ما يأتي

- أ- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- ب- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- ت- المدخل الكمي أو النظرية الكمية (Quantitative Theory)
- ث- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

أولاً : المدرسة الكلاسيكية (1890 - 1930)

تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى انتاجية (كفاءة) ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي

1. الانسان كائن اقتصادي .

2. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .
3. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات
4. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف
5. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة
6. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

وتتضمن المدرسة الكلاسيكية كلاً من المدارس الفكرية الاتية

أ - مدرسة الادارة العلمية SchoolScientific Management

من أهم رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور وفرانك جلبيرت .

1 - فريدريك تايلور (1859 - 1915)

يوصف Frederick Taylor رائد الحركة العلمية (الأب الروحي) صاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الاداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الادارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول ايجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل

2 - فرانك جلبيرت (1868 – 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور ، فقام جلبيرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جلبيرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن

معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب (الطابوق) .

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام إسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي .

1. التخصص الدقيق في العمل .
2. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

ب - المدرسة الوظيفية Function School

ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر

1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henrry Fayol إهتمامه على الادارة العليا بحكم عمله وخبرته ويعد كتابه الادارة العامة والصناعية أشهر ما كتب إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسة .

- **فنية** (صنع أو انتاج) .
- **تجارية** (بيع وشراء) .
- **مالية** (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)
- **حماية وأمان** (حماية الممتلكات والأشخاص) .
- **محاسبية** (تقدير التكاليف والأرباح) .
- **إدارية** (تخطيط وتنظيم واعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .

كما إقترح أربعة عشر قاعدة إدارية تمثلت بالآتي :

(تقسيم العمل والتخصص) (تكافؤ السلطة والمسؤولية) (الانضباط والالتزام من قبل العاملين) (وحدة الأمر) (وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه ") (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) (تعويض العاملين بشكل عادل) (المركزية) (التسلسل الهرمي) (النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة) (المساواة ناتجة عن العدالة واللطف) (الاستقرار الوظيفي اي إحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله) (المبادرة) (الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين) .

لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

2 - ماكس ويبر (1864-1920)

قام عالم الإجتماع الألماني Max Weber بوضع أنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي فقد كان مهتماً بالتعرف على الية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة بدائي وغير كفوء .

المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزماتية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة

المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً إفتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

1. تقسيم العمل والتخصص .
2. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .

3. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .
4. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل
5. التوثيق وتنظيم السجلات .
6. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة .
7. الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة .

وأخيرا يمكن ابراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالآتي

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .
- بينت أن الادارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .
- تحديد عناصر العملية الادارية .
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم
- أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .
- الكثير من أساليب الادارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص بالآتي

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والإجتماعية .
2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلاءم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة .

ثانياً : المدرسة السلوكية (1930 - 1960)

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الإجتماعي وعلم الإجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

أـ مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وابرز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته . . ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية :

1 - ألتون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض اراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927- 1932) في شركة ويسترن الكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة

تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وادوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه
4. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
6. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية

2 - ماري فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم

3 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظرته للسلطة وتدفقها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، اذ رأى برنارد ان السلطة

تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الأجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتمده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

ب - مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصـار علـى المستويين العملي والأكـاديمي ، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وبجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات . يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y

، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان .

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل ويبذل جهده الجسمي والعقلي لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق اي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .
4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. إستخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. إهتمت بالانسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية

3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .

ثالثاً : المدخل الكمي في الإدارة

إن أهم جوانب المدخل الكمي في الإدارة هو إعتماد الإدارة عند إتخاذ قراراتها على التحليل الكمي للمشكلة وذلك بإتباع الأساليب الرياضية والرقمية مثل البرمجة الخطية وتحليل الانحدار والإرتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول هذه النظرية تؤكد على أهمية إستعمال النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية .

ويشتمل المدخل الكمي على فروع رئيسة منها :

أ- **علم الإدارة Management Science:** والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات

ب- **بحوث العمليات Operations Research:** وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .

ت- **نظم المعلومات Information Systems:** وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة

ويمكن إبراز أهم إسهامات النظرية الكمية بالآتي :

1. قدمت العديد من الاساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة (من هذه الأساليب البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي ، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الانتاج لجدولة الانتاج ، وتحسين الجودة والموازنة أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة .

2. وضعت الأساس لإستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية ، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة ، ونتيجةً لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار .

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي :

1. ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية ، لذلك فهي لم تقدم اطاراً متكاملاً لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية .
2. قدمت أدوات ساعدت المدير على أداء دوره في العملية الإدارية لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب

رابعاً : وجهات النظر الحديثة في الإدارة

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء ومن هذه النظريات :

أ ـ نظرية النظام System Theory

أول من نظر للمنظمة كنظام هو جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة مفهوم النظام أُخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة ويشتمل على العناصر الآتية

1. المدخلات .
2. عمليات التحويل .
3. المخرجات .

4. التغذية الراجعة .
5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام اطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .
2. التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .
3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض
4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح)
5. تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ب- نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker ، وهوأسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما انجز وليس بما يتمتع به من صفات
3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المعلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالاتي

الخطوة الأولى:- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية:- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة:- تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها

الخطوة الرابعة:- تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

الخطوة الخامسة:- تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة:- وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة:- المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين

الخطوة الثامنة:- تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل أنها فعلاً تحققت الأهداف .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الاتية

1. **أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة** ، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً ، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً
2. **أن يكون برنامج الإدارة بالاهداف متكاملاً** مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها
3. **دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها** إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .
4. **كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز** ، وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية
5. **عملية المشاركة في وضع الأهداف** وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .
6. **التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه** ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الأخرين إذا ما حاول تحقيقها .
7. **التدريب** ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف
8. **مجال للمرونة** وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .
9. **الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه** إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للأخرين وقبولهم لها إن رؤية

المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً

10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم ، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية ، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً ، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

ت- النظرية الموقفية Contingency Theory

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة

ومن رواد هذه النظرية Joan Woodward الذي إستطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تفنيد هذا الإتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد ان ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية فكلما إكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى موقف معين ، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية :

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة .
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المنظمة
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

ث- نظرية الإدارة اليابانية TheoryJapanese Management

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر ، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكنتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية

أستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار ، وإنعكس ذلك

على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الافراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الأن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد . أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي .

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .
2. العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يقياس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية
3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوافر نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقتراح حلول لها .
4. الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، مما يخلق أجواء من التعاون والإحترام المتبادل بينهم ، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى اخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

ج- إدارة الوقت Time Management

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم ، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه ، سواء في عمله أو حياته الخاصة ، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية معاً ومن هنا تبرز أهمية الوقت ، هذا المورد الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية ، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة ، وهو موضوع إدارة الوقت . وبما أن الوقت المتاح للمديرين محدود ، فكيف يستطيع المديرون استخدامه بفعالية ؟

إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لابد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة فالعبرة ليست في إنفاق الوقت ، بل في استثماره ، مثله مثل أي رأس مال فالوقت إذا أنفق ضاع ، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا وللأجيال القادمة ، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال الآتي هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة ؟ قبل أن يسأل هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة ؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته ، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره ، فالوقت شيء لا بد من أن نحترمه ونعيشه

ففي إدارة الوقت من الأفضل أن يكون توجه المدير نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، أي أن نحو الهدف أولا ثم الإطار ثانياً ، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً ، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً ، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته . إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته ، وإن الإستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى :

1. تحقيق المنظمة لأهدافها .
2. إلتزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة والطويلة الأمد .
3. تطوير أفضل لقدرات المديرين .

4. قلق وضغط وتوتر أقل .

إذاً من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي أنها إدارة الوقت بفعالية ، إذ ينصب الاهتمام على ما يجب أن يفعله المدير ثم السرعة في التنفيذ وليس العكس ، بمعنى أن يقضي المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعال مثلاً ، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وظهوره مشغولاً في أعين الجميع وبذلك نصل إلى تحديد معنى الفاعلية في إدارة الوقت على أنها "إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة" .

وعند دراسة أدبيات إدارة الوقت ، يتضح أن هناك مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ . وتتمثل هذه المناهج بالآتي :

1 - منهج (نظم نفسك) : يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام ، إذ لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاجه ، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات :

أ- **تنظيم الأشياء:** أي ضبط كل شيء بدءً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب .

ب- **تنظيم المهام:** أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ بإستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج معقدة تخطط لإدارة المشروعات

ت- **تنظيم الافراد:** أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه ثم تفويض الأعمال إليهم ، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري .

من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوافر الوقت والكلفة والجهد ، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً . فالتنظيم يعطي الفرد الذهن الصافي وحياة أكثر انضباطاً ، ولكن الإسراف فيه يتحول إلى عائق ونقطة ضعف ، إذ يصبح

هدفاً في حد ذاته بدلاً من أن يكون وسيلة لأهداف أهم . فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج ثم لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنه مشغول في ترتيب الأمور

2 - منهج المحارب (البقاء والإستقلالية) : الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج

أ- **العزل:** أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتارية وأبواب مغلقة وأجهزة رد على الهاتف ونحو ذلك من الوسائل .

ب- **الانعزال:** الانتقال إلى بيئة تضمن العزلة إذ يمكن العمل بإستقلالية ودون مقاطعة

ت- **التفويض:** ترحيل الأعمال لأخرين لاتاحة المزيد من الوقت لهم للأعمال الأهم

تنبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية ، وأن المدير سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة .

ولكن افتراض هذا المنهج أن الأخرين هم عدو ، عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز ، هو أمر مبالغ فيه إذ ينسى أن ما يود المدير انجازه يتوقف على وجود الأخرين ، ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم ، فضلاً عن ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الإعتماد الكامل على الذات ، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك عند هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد ، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم ، إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الإعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف ، وأثرها على جودة الحياة ، الأمر الذي يعني تعقيد الأمور أكثر فأكثر

3- منهج الهدف (الإنجاز) : يرشد هذا المنهج إلى معرفة ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه . فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية

لقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل . وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها يحققون ما يحلمون بالوصول إليه .

وهناك عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح ، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخطأ . منهم من يضعون الأهداف ويبذلون الجهود لتحقيقها ويصلون إلى ما يرغبون ولكن يكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحلمون بها ، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساس يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة . فقد يكسب بعضهم الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بائسة ، فقراء بالعلاقات والعواطف . فهو منهج دفع الثمن الغالي للوصول إلى الأهداف .

4- منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم) : يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدءا هاما هو مبدأ التسلسل والأولويات . بمعنى الإلحاح على أهم المهام . ويستخدم في سبيل ذلك أساليب عدة ، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام إذ يرى أصحاب هذا المنهج أنه يمكنك أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد . فإفتراضه الرئيس هو إذا كنت تعرف ما تريده وتصر على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك .

ولكن هناك الكثيرين الذين يجلسون عند قمة سلم النجاح يقولون إنهم وضعوا الأهداف والحوا عليها وحددوا الأولويات ولكن عندما وصلوا الى الهدف لم يجدوا النتائج التي توقعوها . ولذلك إن لم تكن الأهداف نابعة من المبادئ الحقيقية فلن يصل الفرد إلى الإنجاز الحقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة .

5- منهج الأدوات التكنولوجية : يفترض هذا المنهج أن الأدوات المناسبة (كالجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى. إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تصمم معرفة الأولويات وتنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة. والفرض الأساس أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية ، فهناك ميزة كبيرة في الإستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق (تحديد الأولويات ووضع الأهداف وتنظيم المهام وإستخدام سريع للمعلومات)

ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون؟ فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة تترك غير مستخدمة. وبالنسبة لبعضهم تعد التقاويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيداً أو جامداً . فضلاً عن أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق ، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط ، فآلة التصوير الفوتوغرافية المتقدمة لا تنشئ مصوراً ناجحاً

6 - منهج المهارة : هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم ، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين هذه الأساسيات .

إن الأهم من الأدوات والتنظيم هو ربط الكفاءة بالمبادئ الحقيقية لإدارة الوقت فالمهارة دون ربط مع نتيجة واضحة ومحددة لا تلبي إدارة فعالة للوقت

7 - منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية) : يقوم هذا المنهج على فروض مختلفة عن الحياة والوقت تختلف عن العروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت ، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة ، بعيداً عن إلحاح الظروف

الفصل الثاني

إتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: إتخاذ القرار

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية

المبحث الأول : إتخاذ القرار

يعد القرار جزءً أساس مرتبطاً بأمور حياتنا اليومية بدءً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامجاً معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس ، ماذا سنعمل ، من سنتزوج ؟ ، أسماء أطفالنا ... فهذه الأمور كلها قرارات . والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتينياً وقد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها .

أولاً : مفهوم إتخاذ القرار

لقد حظي مفهوم إتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والانشطة الادارية اذ أنه يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والادارية بكفاءة وفاعلية ولاسيما أن القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة اساس على قدرة الإدارة في إستقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها ولذا فان قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة

إذاً إتخاذ القرار هو إختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين ، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها نتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة

ثانياً : أهمية إتخاذ القرار

تتجلى أهمية إتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء ، ولذلك وصفت عملية

إتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية ، إذ عدم الشروع باتخاذ القرار أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه ان يخلق تكريسا للاخفاق والتنصل عن اداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي انجازها ، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم امكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة .

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر الاداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف المستويات الإدارية إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم إتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة ، إذ إن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة .

ثالثاً : مراحل إتخاذ القرار

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو الذي يدرس جيداً قبل إصداره بمعنى أنه قبل إتخاذه نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة ونظرنا في كل ناحية وفهمنا جميع مضامينه . وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ بقدر يسير من التفكير الحقيقي . وتحدد مراحل اتخاذ القرار بالآتي :

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة : من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من

البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن طريقة للحصول عليها ، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب

وقد صنف البعض أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى ما يأتي .

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .
2. البيانات والمعلومات الكمية .
3. البيانات والمعلومات النوعية .
4. الأمور والحقائق

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها : ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عوامل عديدة كوضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، وإتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار التي تساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: إختيار الحل المناسب للمشكلة : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهمها :

1. تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف وأكثرها مساهمة في تحقيقها .
2. اتفاق الحل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها
3. قبول أفراد المنظمة للحل واستعدادهم لتنفيذه .
4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المنظمة

5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .
6. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية .
7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تعرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .
8. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .
9. كفاءة الحل ، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ وهذا يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها .

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار

رابعاً : المشاركة في إتخاذ القرار

إن أسلوب مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية إتخاذ القرار من شأنها تحقيق المزايا الآتية :

أ- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة

ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المنظمة من ناحية ، وبين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

ت- لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرار الذي إشتركوا في صنعه .

ث- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

خامساً : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

أ- **القيم والمعتقدات :** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة

ب- **المؤثرات الشخصية :** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، ومن ثم يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد .

ت- **الميول والطموحات :** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .

ث- **العوامل النفسية :** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد .

سادساً : أنماط متخذ القرار

أ- **المدير التقليدي:** يستند في قراراته الى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات من الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه .

ب- **المدير المخاطر:** يتخذ القرار في ظل ادنى قدر من المعلومات رغم علمه أحياناً بكونه يخاطر .

ت- **المدير العقلاني :** يسعى إلى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضامين ومتطلبات القرار بحيث يسعى الي الاحاطة بكل ما يتعلق ويستقرئ النتائج المحتملة للقرار والحاجة إليه في مقابل إحتمالات نجاحه وما يحقق من مزايا

ث- **المدير متجنب المشاكل :** قد يعمل أي شيء لتجنب اتحاذ قرار

ج- **المديرالمتردد :** لا يستطيع عادة أن يصدر قراراً نهائياً ، فإذا ما إتخذ قراراً فهو غالباً يعود ليغيره .

ح- **المديرالعاطفي :** يكون مصدر القرار نابع من عاطفته ومشاعره

سابعاً : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار

أ- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوافرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة .

ب- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها ولاسيما إذا إتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها

ت- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها ولاسيما اذا لم يتسنى للمدير توصيحاً للأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تعتريها الصعوبه في التحقيق المستهدف .

ث- إنعدام القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوافرة من ناحية اخرى والذي يعد ايضاً من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات .

ج- أحياناً ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذلك فإن عدم توافر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتحديد المشكلة ، فضلاً عن وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالباً ما يكون الوقت المتاح حاسماً في اتخاذها

ثامناً : مبادئ عملية اتخاذ القرار

أ- تتسم عملية اتخاذ القرار بتأثيرها بعناصر ملموسة وغير ملموسة فضلاً عن كونها رشيدة وعاطفية وعقلانية الامر الذي يتطلب ذلك التفكير العلمي والمرن والتحليل المنطقي لكل حالة

ب- لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هي تحقيق الهدف المرسوم ، الامر الذي يستدعي أن يكون القرار علمي او قابلاً للتطبيق وغير معقد .

ت- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي

ث- الاعتراف بحتمية التغيير ، إذ ينبغي على المدير الا يخشى التغيير

ج- وضع نظام فعال لتنفيذ القرار .

ح- الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الاعمال ، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه.

المبحث الثاني : أنواع وأساليب القرارات الإدارية

أولاً : أنواع القرارات الإدارية

أ- **القرارات التقليدية :** وتتضمن القرارات الاتية :

1. **القرارات التنفيذية :** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .
2. **القرارات التكتيكية :** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤوساء الفنيين والمتخصصين .

ب- **القرارات غير التقليدية :** وتتضمن القرارات الآتية

1. **القرارات الحيوية :** وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاقٍ واسع ، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير (متخذ القرار) بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في إجتماع ، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف
2. **القرارات الإستراتيجية :** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من

القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والإحتمالات وتناقشها .

ت- القرارت حسب درجة الاهمية

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقاً لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة معها ، ومن أهم المعايير التي في اطارها تحدد درجة أهمية القرار المراد انجازه هي

1. النتائج التي يسعى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة بإتخاذ القرار المعين .
2. أعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم إتخاذه ، إذ كلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار .
3. المدة الزمنية المراد اتخاذ القرار في ضوءها ، إذ كلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحاً كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح
4. درجة تكرار القرار وأن القرارات التي يتكرر حدوثها غالباً ما يتسم بأهمية أقل قياساً بالقرارات غير المتكررة الحدوث .
5. درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير ، اذ أن القرارت التي تكون اقل قابلية للتغيير بعد إتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياساً بالقرارات التي يتعذر تغييرها وتشكل اثاراً ذات أهمية كبيرة نسبةً إلى للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا

ث- القرارات حسب المدى الزمني : وتتضمن القرارات الاتية .

1. **القرارات بعيدة المدى :** وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالباً ما تكون لاكثر من ثلاثة سنوات .
2. **القرارات متوسطة المدى :** وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات .

3. **القرارات قصيرة المدى :** وتمثل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة .

ج - **القرارات من حيث الجهد المبذول :** وتتضمن القرارات الاتية

1. **القرارات المبرمجة :** ويقصد فيها القرارات المتكرر حدوثها أو اتخادها إذ أنها مجدولة الهيكلة وتتسم بالروتينية او الرقابة على الأداء .
2. **القرارات غير المبرمجة :** ويقصد فيها تلك غير المتكررة الحدوث ، والتي يتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاده ، كما أنها غالباً ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها.

ح- **القرارات وفقاً لطريقة اتخاذها :** وتتضمن القرارات الاتية

1. **القرارات الفردية :** والتي يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون الاستعانة بمشاورة أو مشاركة الأخرين في القرار ، وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الإستبدادية في اتخاذ القرارات وتعبر عن الإستبداد ، إذ انها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات دون المشاورة أو المشاركة في القرار .
2. **القرارات الجماعية :** وتتمثل بالقرارات التي تستند إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرارات ، أن النمط من القرارات تمثل الاتجاهات أو الانماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الإستعانة باراء العقلية وخلق روح التفاعل الايجابي البناء في انماط القرارات التي يتم اتخاذها وتمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها أزاء الظواهر المختلفة .

خ- **القرارات وفقا لطبيعة الجهة التي قامت بإتخاذها** : وتتضمن القرارات الآتية

1. **القرارات التنظيمية :** وتتمثل بالقرارات التي باتخادها المدير أو الرئيس استناداً لطبيعة الاطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالباً ما يأتي هذا

القرار أو القرارات انعاكساً للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في اطارها تلك المنظمة

2. **القرارات الشخصية :** وتمثل هذه الانماط من القرارات النزاعات الذاتية والشخصية للرئيس أو المدير اذ انها تتاثر بالميول الشخصية وطبيعية الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات لا يتم تحويل صلاحيات اتحاذها لأي مستوى اداري معين بعكس القرارت التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحويل اتخادها للمستوى الاداري المناسب في اتخاذها .

د- القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها : وتتصمن الاتي

1. **القرارات الموكدة :** وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التاكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشانها بحيث لا تتصمن أي متغيرات غير مؤكده الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمرؤوسين بعد أن يتاكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع.
2. **القرارات في ظل المخاطرة :** وتمثل هذه القرارات بتحديد إحتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والإحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .
3. **حالة عدم التاكد :** وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديداً أو وضوحاً في حالة المخاطرة اذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشانها اذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذلك غالباً ما يتم إستخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات و الاحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها أو المرئية بشأن القرارات التي نزمع في اتخاذها .

ثانياً : أنواع القرارات الإستراتيجية

أ- **قرارات استراتيجية على مستوى المنظمة :** تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التغيير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها ، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الاعمال والقرارات الوظيفية .

ب- **قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال :** تقع هذه القرارات في موضع وسط بين المستويين الأول والثالث ، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينها ، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول ، فانها اقل تكلفة ومخاطرة وربحية وبالمقارنة مع المستوى الثالث فانها اكثر تكلفة ومخاطرة وربحية

ت- **قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي :** توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والامور التشغيلية ، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضروري من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال ، وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة .

ثالثاً : الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

أ- بحوث العمليات

وهي إعتماد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة المبحوثة وطرائق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية . نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية . ويتميز هذا الأسلوب

1. يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخله فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها .

2. يحدد ويعرف البيانات اللازمة وأفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن منها
3. يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول وإختيار أفضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة
4. يكسب القدرة على تبني النتائج والتعبير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه بأعمالها .
5. يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة .

ويؤخذ على هذا الاسلوب ما يأتي :

1. اعتماده على تبسيط المشكلة .
2. تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كمياً وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي .

ب- نظرية الإحتمالات

وتعني قيام متخذ القرار بوضع إحتمالات مستقبلية وقياسها كمياً أن أمكن وهناك ثلاثة معايير أو طرائق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي .

1. **الإحتمال الشخصي :** يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما
2. **الإحتمال الموضوعي :** ويتحدد من إجراء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة .
3. **الإحتمال التكراري :** ويتخذ نسبة الإحتمال على أساس حساب معدل التكرار

ت - أسلوب التحليل الحدي

ويهدف هذا الأسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة امام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة العائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل

ث - أسلوب دراسة الحالات

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وابعادها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل

ج - أسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارت "

هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وتفرض هده الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاد القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة

ويستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة .

ح - أسلوب المحاكاة

يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع العملي وإخضاع هذا الأسلوب لبعض التجارب من حيث تغيير بعض اجزائه وتثبت الاخرى والتنبؤ بالنتائج المحتمله عند إجراء كل تغيير ، ثم اعطاء النتيجة التي تعطي أكبر فائدة من قبل تطبيق هذه التجارب في الواقع العملي وقد أسهم الحاسوب وبكفاءة عالية في تمثيل كثير من الظواهر المعقدة ثم إحصاعها للتجارب للتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة

خ- العصف الذهني

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير وهناك قواعد يتم مراعتها عادةً في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح .



الفصل الثالث

التخطيط

المبحث الأول : التخطيط الإداري

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : التخطيط الإداري

يعد التخطيط أهم الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط يسق أي عمل تنفيذي احر ، فمن خلاله نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية .

أولاً : مفهوم التخطيط

يقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهتة بخطوات منظمة والتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف قائمة .

إن التخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها سواء كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها .

وبناء على ما سبق يعد التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، اذ إنه المنهج العلمي لسير العمل على ضـــوء خطـوات متتابعة تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تؤدي دوراً رئيساً وملموساً وفي هذا يقول هنري فايول (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وإرتجالية الأمر الذي يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، فضلاً عن ضياع الجهود سدى .

وحصر رواد الإدارة فوائد تطبيق التخطيط السليم ونلخصها في الآتي .

أ- **تحديد الأهداف :** يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويعاونون على تحقيقها ، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها

ب- **التنبؤ بالمستقبل :** إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله تعالى ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات

ت- **الترابط المنطقي للقرارات :** إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين ، فضلاً عن الترابط بين الأهداف الكلية للمنظمة بصفة عامة .

ث- **تقويم الأداء :** يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها

ج- **التنسيق** : يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيس للمنظمة ، وبذلك تتظافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

ح- **الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة** : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية والقوى البشرية والمواد الخام والإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة

خ- **الرقابة المُحكمة** : يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقا لتلك المعايير .

د- **تسهيل مهمة القائد** : إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

ذ- **الرضا والارتياح النفسي للعاملين** : إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة لأنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرائق لتحقيقها ، وهذا يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي .

ثالثاً : خصائص التخطيط

يجب توافر أركان وشروط مهمة في التخطيط ليكون ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ويمكن إجمال هذه الأركان والشروط فيما يأتي

أ- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد .

ب- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .

ت- أن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .

ث- مدى ملاءمة الخطة للزمان والمكان والظروف والمشكلة التي تعالجها

ج- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها ، إذ إن محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة

ح- ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة .

خ- أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى ، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية ، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية .

د- إشراك مشرفو تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها ، إذ أنهم أدرى بما يعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة إلى صعوبات ومشاكل عند التطبيق

ذ- توضيح وإعلان الخطة لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب .

ر- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة

ز- ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها

س- مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة ومتابعتها لما له من خصوصيه يتميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى من الالات أو مواد خام ، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف .

رابعاً : مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عدداً من المقومات الرئيسة تتمثل بالآتي

أ ـ الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد ، فإنها تسمى غايات وأهدافاً استراتيجية ، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فتسمى أهدافاً تكتيكية . وهناك عوامل من الواجب توافرها في الأهداف من أهمها ما يأتي :

1. **درجة الوضوح :** إذ أن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا منها
   - المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف .
   - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى .
   - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد
2. **القناعة بالهدف :** كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية
3. **الواقعية في الهدف :** الواقعية في الهدف تقوم على الأسس الاتية
   - أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئا مستحيلاً
   - أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف
   - أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو حال رغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها .
4. **التناسق والانسجام :** يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها .
5. **مشروعية الهدف :** يقصد به مدى ملائمته للقيم والمثل والتقاليد ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها .
6. **إمكانية القياس :** إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها ، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له ؟ أم أن هناك انحرافات في الأداء .

وقد تخضع الأهداف للمقاييس الآتية :

- **مقياس زمني :** أي تحديد مدة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب
- **مقياس كمي :** أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال مدة معينة
- **مقياس نوعي :** أي تحديد النوعية التي يظهر عليها الأداء خلال مدة التنفيذ

ب ـ التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود الإنسان ، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت ، ويعرف بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ ما يأتي :

- أن يكون التنبؤ دقيقا وواضحاً قدر الإمكان .
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة
- أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن إستخدامه في حل المشكلات
- غير مكلف ، فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها

ت ـ السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف . وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف

وتعد السياسيات مرشداً للأفراد في تصرفاتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم

ث ـ الإجراءات

هي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام الأعمال

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال ، فعلى سبيل المثال إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل

التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية

ج - تدبير الوسائل والإمكانيات

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف ومن المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكانياتها:

- **الدقة :** في تحديد الاحتياجات .
- **الواقعية :** يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها
- **تحديد المصدر :** يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في تقديم احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية .
- **المدة الزمنية :** اللازمة لوضع الخطة وتنفيذها
- **التكلفة المالية التقديرية :** المترتبة على وضع الخطة وتنفيذها
- **الاستمرار :** التخطيط عملية مستمرة ، ولا يكاد إنسان ينتهي من خطة ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة ، وهكذا تتوالى الخطط والمشروعات في مختلف مجالات الحياة .

خامساً : أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء المعايير الآتية .

أ- التخطيط بحسب تأثيره : ويشتمل على الآتي :

1. **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning** : وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة
2. **التخطيط التكتيكي Tactical Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .
3. **التخطيط التشغيلي Operational Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والأشرافية وتأثيره متوسط المدى ، ويوضح عادةً التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار

ب- التخطيط بحسب المدى الزمني : ويشتمل على الآتي

1. **التخطيط طويل المدى Long - range Planning** : يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .
2. **التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .
3. **التخطيط قصير المدى Short - term Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل

مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

ت- **التخطيط بحسب الوظيفة :** ويشتمل على الآتي

1. **تخطيط الإنتاج Production Planning :** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج
2. **تخطيط التسويق Marketing Planning :** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع
3. **التخطيط المالي Financial Planning :** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
4. **تخطيط الموارد البشرية Human resources planning :** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالإحتياجات والإستقطاب والتدريب والتطوير .. الخ .

سادساً : الصعوبات التي تواجه التخطيط

أ- صعوبة الوصول الى تنبوات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به تماماً فهناك بعض الأحداث التي من الصعوبة جداً التنبؤ بها كالكوارث الطبيعية مثلاً .

ب- تعمل بعض المنظمات في بيئة سريعة التغيير أحياناً وهذا التغيير يتطلب عمليات تنبؤ مستمرة تحتاج وقتاً ومالاً وجهداً .

ت- قد يواجه المخطط صعوبة في عملية الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها أو أن تكون غير دقيقة مما يؤثر في نجاح عملية التخطيط

ث- يتطلب التخطيط خبرةً ومالاً ووقتاً وهذا ما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الامور متوافرة في بعض المنظمات .

ج- التخطيط يعني إحداث التغيير الذي يواجه في معظم الأحيان بمقاومة من قبل الأفراد داخل المنظمة لأن الأفراد عندما يعتادون على شيء لا يريدون تغييره

سابعاً : خطوات التخطيط

عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية الآتية :

أ- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها

ب- وضع سياسيات للإسترشاد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف

ت- تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، من خلال تحديد الإمكانات المتاحة فعلا و تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة

ث- بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود لتنفيذ الهدف المطلوب

ج- عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من إحتمالات سير الأنشطة

ح- إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، أي إختيار الإحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية .

خ- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ، وكيفية القيام بهذه النشاطات ، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات .

د- مراقبة وتقييم النتائج والتأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها في حال حدوث أي طارئ .

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساس في المنظمات لتتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد ويتم إستخدام مفهوم " **الإدارة الإستراتيجية** " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي .

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

كلمة إستراتيجية Strategy نقلت عن اليونانية وأصلها (Strategos) وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وكانت تسمى علم الجنرال (القائد) ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف لتصبح مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهتمة بتحليل بيئتها وتسعى للنمو وزيادة قوتها .

إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة ترشد إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن ؟، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل ؟ وكيف يمكنك أن تحقق ذلك ؟ كما أنه أحد أهم العناصر الأساس وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة .

التخطيط الإستراتيجي هو صنع الاختيارات فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم . وبذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية ، ولا تستخدم إلا لغرض واحد (مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى) ألا وهو مساعدة المنظمة

في أداء عمل أفضل ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف وبالطبع فالمقصود بكلمة "إستراتيجي" هو إصفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط .

وباختصار ، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات (ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسون في المنظمة) على الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق هدفها ، وتستجيب للبيئة المحيطة بها في الوقت نفسه ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات

من هذا التعريف يتم التركيز على مفاهيم أساس لأجل وضع المنهج الملائم للتخطيط الإستراتيجي ، فضلاً عن ماهية قيمنا وقناعاتنا باتجاه نجاح عملية التخطيط. ويمتاز التخطيط الإستراتيجي بخصائص من أهمها :

1. تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ، وربما في بعض الأحيان عدائية .
2. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة لأنها تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات .
3. التخطيط الإستراتيجي معنيٌ بالمستقبل ، فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعاً في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية
4. التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين ، فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف ، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل كما أنها تنقل الإلتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالإنشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب ويعد تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانيةً وهكذا ، يعد ذلك بمثابة مهارة

إستراتيجية يمكن تعلمها بالممارسة . فالعقل الإستراتيجي يتواكب مع التغيير ، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها فهو يسعى للقيام بالتغيير

5. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة إذ لا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لمدة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية . بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها . ولعل أحد الأسباب الرئيسة التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الإستراتيجي هي إستجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً ، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر .
6. تشكل الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية ، مثل تصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها . كما توافر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة .
7. الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة ، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود كالمجهود الفكري وكثير من الانضباط والالتزام . كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لإختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الإنتظار حتى وقوع الأحداث التي تدفعنا إلى إتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة . وفي بعض الأحيان ، يكون الإنتظار سبباً في تأخرنا عن إتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية

ولأهمية التخطيط الإستراتيجي الكبيرة في وقتنا نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري

ثانياً : فلسفات التخطيط الإستراتيجي

أ- **فلسفة الأمثلية :** تسعى لتعظيم الأرباح ، زيادة الإنتاج وتقليل الهدر لأقصى حد ممكن وخفض التكاليف ضرورة حتمية والمطلوب عمل أحسن ما يمكن عمله

ب- **فلسفة الرضا** : تسعى لعمل المطلوب جيداً بما يحتاج من كفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله ، تعتمد اتخاذ البديل المرضي للجميع .

ت- **فلسفة التكييف** : ترى ضرورة الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية بحيث تتكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً للتغيير

ثالثاً : مستويات الإدارة الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وفق أكثر التقسيمات شيوعاً ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وهي

أ- **مستوى المنظمة الكلي** : تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية ، وتحديد الرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

ب- **مستوى الاقسام** : تركز على بيان سبل التنافس وتحقيق الإنجاز على صعيد الأقسام لتصبح الإستراتيجية أكثر تركيزاً ، كخطة التطوير والتسويق والتمويل على سبيل المثال .

ت- **إستراتيجية الوظائف** : تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي وبشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية القطاعات تهتم بعناصر تحليل البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة

رابعاً: المكونات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي

تشتمل على الفهم لرؤية Vision ، وقيم Values ، ورسالة Mission ، واستراتيجية Strategy المنظمة ، وغالباً ما تصاغ رؤية ورسالة المنظمة في وثيقتين هما ميثاق الرؤية Vision Statement وميثاق الرسالة Mission Statement ، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمات بتلخيص الأهداف Objectives والغايات Goals

في بيان الرسالة أو في بيان الرؤية ، هناك منظمات أخرى تبدأ بالرؤية والرسالة كخطوط رئيسة لصياغة الأهداف والغايات على أساسها .

أ- **الرؤية Vision** : تحدد ما تريد أن تفعلها المنظمة أو الكيفية التي ستؤثر بها على المحيط المستهدف الذي تعمل فيه لتحقيق (رؤية مثالية) ، فالرؤية وجهة نظر طويلة الأجل ، تركز على المستقبل ، يمكن أن تكون مثيرة للعواطف ومصدراً للإلهام ؛ على سبيل المثال يمكن لمنظمة خيرية تعمل مع الفقراء أن تصاغ رؤيتها " عالم خال من الفقر .

ب- **الرسالة Mission** : تحدد الهدف الأساسي للمنظمة واصفاً بإيجاز لماذا وجدت ، وماذا تفعل لتحقيق رؤيتها في المثال السابق يجب على المنظمة الخيرية أن تسجل بوضوح أهدافها لتحقيق رؤيتها " عالم خال من الفقر " وبناءً عليه ، تصاغ بنود الرسالة في صورة الإجراءات المتبعة للحد من الفقر كتهيئة فرص العمل للمشردين والعاطلين عن العمل على سبيل المثال .

ت- **وثيقة الرسالة Mission statement** : بيان الغرض من إنشاء المنظمة ، وينبغي أن تتسم بالوضوح و الدقة في صياغة خطوات التنفيذ ، وتحدد هدفها العام ومسار وتوجه عملية صنع القرار ، فضلاً عن أنها تقدم "الإطار أو السياق" الذي تشكلت على أساسه استراتيجيات المنظمة .

ث- **القيم Values** : المعتقدات المشتركة بين أصحاب المصلحة في المنظمة، القيم التي توجه ثقافة المنظمة وتصنع أولوياتها في اتخاذ القرارات ، على سبيل المثال. "المعرفة والمهارات هي مفاتيح النجاح" أو "إمنح الفقير خبزاً تطعمه ليوم واحد ، أو علمه كيف يزرع تطعمه مدى الحياة" هذه الأمثلة تحدد الأولويات والمفاضلة بين الحلول قريبة الأجل ضعيفة التأثير ، أي طعام يستهلك وكساء يبلى ، وبين الحلول بعيدة المدى راسخة التأثير ، تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال التعلم وإكتساب المهارات والقدرة على إيجاد حلول بديلة في ظل الحرص على إعلاء الكرامة الإنسانية .

ج- الاستراتيجية **Strategy** : كيف تستطيع المنظمة أن تحرز التفوق ؟ إذ أن أي ممارسة (منظومة العمل المتكاملة للمنظمة) محددة بدقة (الفن في التعامل مع العموميات) بمعنى أن للمنظمة مجموعة من الغايات (الأهداف) التي تسعى الى إنجازها بوسائل (سياسات) تتعامل مع الظروف المؤثرة سلباً (المعوقات) بالاستعداد لها وتذليلها ، أو الظروف المؤثرة إيجاباً (عوامل الدعم) بتنظيم اليات وأولويات التفاعل والاستثمار .

وتسمى الاستراتيجية أحياناً بخريطة طريق Roadmap ، أي الطريق الذي تم اختياره للمضي قدماً نحو الرؤية المقررة مسبقاً ، وأهم جزء من تنفيذ هذه الاستراتيجية هو ضمان أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرؤية المقررة

خامساً : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من عدد من المراحل المتتابعة والمترابطة وذات التأثير فيما بينها والتي تكون نظاماً متكاملاً لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها . ومن المفيد هنا الإشارة بإيجاز إلى المجالات (المدخلات والعمليات والمخرجات) التي يتعامل معها نظام التخطيط والتي تتمثل في الاتي

أ- تجميع المعلومات وتقدير الموقف ، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أو حاضرة أو مستقبلية متوقعة ، ويبرز ذلك وجود نظام معلومات إدارية متكاملة للتأكد من استمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيني لكافة جوانب بيئة المنظمة .

ب- تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة والفرعية والتنفيذية إستناداً على ما تم تجميعه وتحليله من بيانات ومعلومات عن موقف المنظمة ، ويتطلب ذلك تهيئة متطلبات التجهيز لوضع الخطة الاستراتيجية بما فيها مراجعة وتطوير رسالة المنظمة ودستور العمل بها

ت- إعداد وصياغة الإستراتيجيات لتشمل إتجاهات المنظمة لإستغلال الموارد وإستثمار الفرص لتحقيق رسالتها وأهدافها ويتطلب ذلك وضع الإفتراضات وتحديد سبل

وتوظيف نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ووضع الأساليب والأدوات كافة وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التى توافر الدفع الاستراتيجي لإنجاز الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

ث- إعداد خطط وبرامج الأعمال لتحويل الإستراتيجيات إلى خطط أعمال محدودة لتشمل كافة ونشاطات وقطاعات أعمال المنظمة الفنية والإنتاجية والتسويقية والتنظيمية والإدارية والمالية ، ويتطلب ذلك مراجعة الأهداف والتأكد من دقة تحديد الأزمنة ومتطلبات تحقيقها ووضع أدوار الجهات والأطراف ذى العلاقة .

ج- وضع وتنفيذ أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من انتظام ودقة أعمال المتابعة ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها .

وتتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية ذات خصائص أساس **هي** :

1. أنه لايمكن البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة لها
2. أن وجود كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها ، أي أن التغيير الذى يحدث في أي منها يؤثر في المرحلة الأخرى .
3. أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة .
4. ينبغى النظر الى الإدارة الإستراتيجية بوصفها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العمليات وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

من هنا يمكن تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي بثلاثة مراحل رئيسة **هي** :

المرحلة الأولى : التصميم

تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك البيئة الخارجية من حيث تحديد الفرص والتهددت ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل وإختيار أفضل الاستراتيجيات

الكلية وإستراتيجيات الوحدات الوظيفية وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذالقرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها,وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتا نجها ذات أثر طويلة الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذى تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التى سوف تجرى والموارد التى سوف تستخدم

ويمكن أن نقسم هذه المرحلة على مرحلتين هما مرحلة التحليل والرصد البيني ومرحلة صياغة الإستراتيجية .

أ- مرحلة التحليل والرصد البيني

التحليل البيني هو إستعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التى تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة التى سوف تحدد مستقبل المنظمة وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو (swot analysis)

تعد البيئة من العوامل المهمة التى تحدد نجاح المنظمة ، إذ تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب ، فضلاً عن عوامل البيئة الأخرى التى يؤدي تجاهلها عادةً إلى تقليل فرص النجاح كضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والإجتماعية ومما تلتزم به من إتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد

إلا أنه على الرغم من تزايد هذ التركيب والتغيير والتعقيد البيني فإن هناك تزايد مماثل في الإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيني بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة

وفى ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها تقسم بيئات عمل أي منظمة على ثلاثة أنواع هي :

1. **البيئة الداخلية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئة داخل المنظمة والتى تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المنظمات .
2. **البيئة الخارجية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئة خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة .
3. **البيئة الكلية للمنظمة :** والتي تشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية معاً .

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينه للتأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها

ب- مرحلة صياغة الإستراتيجية

ويقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الاتية .

1. **تحديد رسالة المنظمة :** تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس للقرارات والجهود كافة ، وتغطي عادةً مدة زمنية طويلة الأمد .
2. **تحديد الأهداف القابلة لتحقيق :** تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة بل يمنع الإنحراف والنشاط غير الهادف والإرتباك عما ينبغي تحقيقه وصياغة الغاية من وجود المنظمة .

3. **وضع الاستراتيجيات وتطويرها :** الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة وشاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الإستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوى التي تعززها المنافسة إنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة .
4. **وضع السياسات :** ليس إختيار الإستراتيجية الملائمة حالياً لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الاستراتيجية ، بل لا بد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لتصف من خلالها القواعد الأساس للتنفيذ وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة . إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها وتنفيذها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها بإتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وتبقى سياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها ، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءً من ثقافة المنظمة .

المرحلة الثانية : التطبيق (التنفيذ)

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ويتم من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا . ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه

العمليات تغيير في ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، ونظام الإدارة ونقدم هنا توضيح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات .

1. **البرامج programs :** البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. انها تعمل على تفعيل الاستراتيجية ، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة
2. **الميزانيات budgets :** هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة . كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير
3. **الإجراءات procedudres :** يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية أنها تصف تفصيلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز البرامج ، على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية إستيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية . وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع

تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع أهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات والمسؤليات ووضع الأنشطة واهتماماتها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذالاستراتيجيات

تحتاج مرحلة التطبيق إلى نظرة فلسفية عملية وقدرة على تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة .

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية .

لا يعني الإعداد الناجح للإستراتيجية ضمان نجاح تنفيذها ، إذ عادةً ما يكون من الصعب أن تفعل شيء (تنفيذ الإستراتيجية) عن أن تقول أنك ستفعل (إعداد الإستراتيجية) وعلى الرغم من التشابك والتداخل بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن التنفيذ مختلف تماماً عن وضعها ، ويمكن توضيح أوجه الإختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الاتي :

1. وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد موقع للقوات قبل التحرك ، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال التحرك .
2. يركز إعداد الإستراتيجية على الفاعلية أما تنفيذ الإستراتيجية فيركز على الكفاءة
3. إعداد الإستراتيجية عملية ذهنية ، في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية .
4. يتطلب وضع الاستراتيجية مهارات تحليلية وذهنية ، في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الفعلية والقيادة
5. إعداد الإستراتيجية تنسيق بين عدد محدود من الأفراد ، في حين أن تنفيذ الإستراتيجية تنسيق بين الكثير من الأفراد

المرحلة الثالثة : التقييم

التقييم والمتابعة هما عملية مراقبة تحدد فيها الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لأهداف المنظمة وغاياتها ونجاحهم في ذلك ، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال . وتستخدم في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوافرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وعلى الرغم من أن التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط . ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية .

ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لابد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وبإستخدام هذه المعلومات يمكنهم مقارنة ما يجرى فعلياً مع ما خطط له مسبقاً في مرحلة صياغة الإستراتيجية . وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- قياس الأداء .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

يترتب على تغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها ولذا فمن الضرورى قيام الإستراتيجيين دورياً بمراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها ويمكن أن ينتج من عملية التخطيط الإستراتيجي عواقب على المدى الطويل فإذا كانت القرارات الاستراتيجية خاطئة قد تؤدى إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح صعباً تغييرها لهذا فالتقييم في الوقت المناسب ينبه الإدارة إلى مشاكل محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً

يعد تقييم الاستراتيجية مهم خاصةً وأن المنظمات تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسة بسرعة كبيرة ، ولا يعد النجاح الحالي ضمانا للنجاح في المستقبل

إن تقييم الإستراتيجية ضروري لكل أحجام وأنواع المنظمات يترتب على تقييم الإستراتيجية تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم ، فضلاً عن الابداع في مجال توليد البدائل وصياغة معايير التغيير بغض النظر عن حجم المنظمة فإن درجة معينة من التجول في كل المستويات ضروري من أجل تقييم الإستراتيجية بصورة فعالة وينبغي أن تتم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالإستمرارية والا تحدث في نهاية مدة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل فالإنتظار حتى نهاية العام مثلاً قد يترتب عليه فوات الأوان

الفصل الرابع : التنظيم

المبحث الأول : التنظيم

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : التصميم التنظيمي

المبحث الرابع : تصميم الوظيفة

المبحث الأول : التنظيم

التنظيم أحد أهم الانشطة في العملية الإدارية إذ أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى إن الاهتمام الرئيس في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية .

أولاً : مفهوم التنظيم

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات كذلك والتنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

فالتنظيم اذاً هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضا اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها .

ثانياً : أهمية التنظيم

إن التنظيم عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف ويمكن ابراز أهمية التنظيم من خلال الآتي :

أ- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .

ب- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك .

ت- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الافراد ومجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .

ث- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .

ج- يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في اداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .

ح- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .

خ- توزيع موارد المنظمة على وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها

د- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .

ثالثاً : مبادئ وأسس التنظيم

أ - نطاق الاشراف

يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم شخصيا بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) الى (30) نسبةً للعاملين الموظفين ، و(3) الى (8) نسبةً للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى اتقانها فان عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا طبيعة روتينية إلى حد ما

ب ـ وحدة الأمر (وحدة القيادة)

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس أكثر ، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين في الوقت ذاته ولنفس الوظيفة لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، ويصبح الأمر مختلفاً عليه ، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الأخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغي ، مما يشيع الفوضى وتشيع المسؤولية الإزدواجية والتعارض داخل التنظيم

ت ـ المركزية ولا المركزية

يتحقق توزيع السلطة الادارية في المنظمات بطريقتين ، **الاولى تتمثل في المركزية والثانية** اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى ويتم اللجوء اليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة وتوحيد الجهة التي لها سلطة الامر ، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية (الممثلة في المستوى الإداري الاعلى) والهيئات الأخرى غير المركزية إذ تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى .

ومع كبر حجم المنظمات والتوسع في انشطتها وإنتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الإستقلال لكل فرع من فروع المنظمة . وفي واقع الامر لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة منها مزايا وعيوب ، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها منها :

1. **حجم المنظمة :** فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها ، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .

2. **فلسفة الإدارة :** ما يرى المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسية المناسب ، فإذا ظن هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فان ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها .
3. **مدى أهمية القرارات :** إذا تميزت بعض القرارات بالخطورة والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزي (مستوى الإدارة الاعلى) ، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية أقل ، ومن ثم يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية الأكثر احتمالاً
4. **توافر الرقابة الفعالة :** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها

ث ـ تفويض السلطة

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الاخرين ، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري

وفي الحقيقة لا يمكن لاي قائد اداري أن يفوض جميع سلطاته ، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، كما يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك كما أن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسئولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الاداري) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها .

ج - التنسيق

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية واقسام معينة ، تأتي الخطوة الأخرى لتضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

فالتنسيق هو ترتيب جميع جهود الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة ، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة .

والتنسيق قد يكون راسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون افقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية وقد يأخذ شكلاً داخلياً بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة

ح - السلطة والمسؤولية

السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين ، وحق التعرف أو التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، ومن ثم فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة ، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وحق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين

أما المسؤولية ، فهي إلتزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات ، طبقاً لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق تعاقدي يتعهد الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل ، فهو مدين بأداء ما إلتزم به.

فالسلطة يمكن تفويضها ، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يعوض المسؤولية التي يتحملها ، فالمسؤولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسؤولاً ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسباً للسلطة والمسؤولية.

خ - التماثل الوظيفي

تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكاً اذا كانت الوظائف مجموعة مرنية وفقاً لتماثلها الوظيفي ، وذلك عند ترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين ، أما **الأولى** تركز على الموظف وليس الوظيفة ، ويتحدد المركز القانوني للموظف على ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الاقدمية ومدة الخدمة ، ويرتبط الاجر بالمؤهل الدراسي للفرد ، ويقسم الملاك الوظيفي في تلك الطريقة على درجات وظيفية ، اذ يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة

والطريقة **الثانية** تعتمد الوظيفية كأساس لترتيب الوظائف ، و تعتمد على مبدأ أساس يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام ، ويتحدد الأمر وفقاً للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة .

رابعاً : انواع التنظيم

أ- التنظيم الرسمي

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي ، نسبةً إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم

ويتحقق في إطار التنظيم الرسمي ما يأتي :

1. وجود مستويات محددة للإختصاصات ، والسلطة والمسوؤليات في اتخاذ القرارات ، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي
3. تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصيصي .
4. وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارةً بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها
5. تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، إذ يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
6. إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى
7. تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته

ب - التنظيم غير الرسمي

إذ ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات من نوع اخر من التنظيم غير الرسمي والذي من مميزاته :

1. التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .
2. أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية إذ أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة .
3. أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .
4. أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية .

خامساً : خطوات التنظيم

الخطوة الأولى : إحترام الخطط والأهداف : الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة ، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة ، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات أيضاً . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن .

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف : ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب اعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها إبتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر مرات عديدة) وإنتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة : المديرون مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، .. الخ) .
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساس من الهيكل التنظيمي

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات والطبيعة والغاية والمهام ، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة . وهذا مهم في بداية وأثناء العملية التنظيمية

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية في المنظمة ككل. فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة .

سادساً : النظريات المتعلقة بالتنظيم

أ ـ النظرية الكلاسيكية (التقليدية)

ظهرت في مطلع القرن العشرين ، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها ، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية ، إذ ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي ، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله ، وهذا ما حدا بالبعض أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) وأعتمد النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسة هي

1. تقييم العمل .
2. نطاق الأشراف .
3. التدرج الهرمي (الهيكل) .
4. المشورة وخدمات المعونة المتخصصة

ب- النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

جاءت كردة فعل على النظرية الكلاسيكية فإهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم وانه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو

في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها وإن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي لذلك أهتم انصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ، كالصداقات بين أعضاء التنظيم .

ج- نظرية النظم

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية إذ ركز كل منها على أحد متغيرات التنظيم (العمل ، المكان) على فرض أن التنظيم نظام مقفل ، بينما ينظر للتنظيم في نظرية النظم علىأنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لإستمرارية التنظيم

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام ذات علاقة وثيقة ، وهي :

1. **الفرد (قائدا أو منفذا)** وبصفة أساس التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد وإتجاهاته عن الناس والعاملين .
2. **الترتيب الرسمي** للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب
3. **التنظيم غير الرسمي** وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم .
4. **تكنولوجيا العمل** ، فالالات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفسيولوجي للبشر .

لذلك تعد هذه النظرية من أدق نظريات التنظيم وأن تطبيقها يختلف من منظمة للأخرى بحسب ظروف كل منظمة كما أنها لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات ، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

مع وجود عدد من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية لابد أن تحدد الأساليب والأدوات التي تؤدي الى إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف ، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار العام من في التنظيم لديه سلطة على من ؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من ؟ ومن ثم كيف يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي كأساس للبناء الإداري وتحقيق الكفاءة والفاعلية ؟ وما علاقة الهيكل التنظيمي بالتصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة في هذا الأخير؟

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة .

أي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسة وهي :

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
2. التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

ثانياً : أنواع الهياكل التنظيمية

أ- **الهيكل التنظيمي التنفيذي :** وهو أبسط انواع الهياكل التنظيمية إذ يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى ادنى مستوى ، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً امام مشرف أو رئيس فقط إلا أنه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الالمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصاً يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون ويتميز هذا الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم المستمر لمديرين ذوي خبرات عالية .

ب- **الهيكل التنظيمي الوظيفي :** يهدف الهيكل الوظيفي الى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا الى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، إذ يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الافراد في جميع الادارات الاخرى نسبةً لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسؤولًا عنها .

ت- **الهيكل التنظيمي الاستشاري :** من المعروف أن للاستشاري دوراً مهماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون نسبةً للإدارات الاخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسؤول الاستشاري وغالباً ما يلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظرا لحاجتها الملحه في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح وإتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات

ث- **هياكل المصفوفة :** يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات

معينة ، إذ يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

ج- **هياكل الفريق :** وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" إذ يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجار مهمات دائمة أو مؤقتة .

ح- **هياكل شبكية :** وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد ، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تودى داخل المنظمة ، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية .

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد ، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة ومن المآخذ الرئيسة على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة ، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، فضلاً

عن أن هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه

ثالثاً : خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهدف الأساس للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة ، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي بالآتي :

أ- **الاستفادة من التخصص :** يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل ، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل ، هذا المبدا يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض في التكلفة

ب- **التنسيق بين أعمال المنظمة :** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والإزدواجية ، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر ، وذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الأخر ويعتمد عليه ، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج ، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يحقق طلبات الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة

ت- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة :** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات ، فهناك أنشطة رئيسة وأنشطة ثانوية ، فالهيكل التنظيمي يعطي إهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها

ث- **تحقيق الرقابة التلقائية :** يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قسمين أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد ، ومثال ذلك لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات ، وإلا قد

تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .

ج- **عدم الإسراف :** أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف ، إلا أنه من الضروري الاهتمام فيه ، ويعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات .

ح- **مراعاة الظروف البيئية :** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي ، ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها ، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات ، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج او القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .

المبحث الثالث : التصميم التنظيمي

أولاً : مفهوم التصميم التنظيمي

إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي وجب القيام بمقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي (Organisation Structure) والتصميم التنظيمي (Organisation Design) فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية ، أما الحديث عن التصميم التنظيمي فهو الحديث عن العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع إستراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها . من هنا يمكن القول بأن التصميم التنظيمي هو العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل ، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات وخطط المنظمة ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها

ثانياً : العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي

التصميم التنظيمي قد يخضع إلى بعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل الآتية

أ- **درجة الرسمية :** يعرف جماعة Aston1969 الرسمية Fonalisation بأنها درجة تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة

ب- **درجة تعقيد التكنولوجيا :** العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي تبدأ من العمل الرائد الذي قامت به **جون ودوورد** سنة 1961 فقد قامت هذه الباحثة بدراسة 110 شركة صناعية في جنوب انجلترا ، وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ولكنها لم تجد مثل هذه العلاقة ، والذي أدى بها إلى البحث عن عوامل أخرى أدت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات من حيث تصميمها للتنظيم ، وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى قيامها

بتقسيم المنظمات وفقاً للتكنولوجيا الخاصة بها إذ ميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا وهي :

- تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة .
- تكنولوجيا انتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

وقد أهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به ، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأنه المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية ، نطاق الإشراف ، المركزية واللامركزية

ت- **درجة المركزية :** تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى ، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما إنتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح

ث- **الإستراتيجية :** إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تودي دوراً في تحديد أي تصميم تنظيمي ، فالمنظمة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي ستحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع ، ولو أن المنظمة أخذت بإستراتيجية التنويع المترابط أو غير المترابط فإنها تحتاج الى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنويع

ج- **تأثير البيئة :** للبيئة دوراً أساس في تأثيرها على اختيار التصميم التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة ، وبالتالي توثر درجة الإستقرار وعدمه على التصميم التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد ، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

المبحث الرابع : تصميم الوظيفة

أولاً : مفهوم تصميم الوظيفة

إكتسب مفهوم تصميم الوظيفة Job Design اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة ، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل ، وكذلك لإرتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي .

إن تصميم الوظيفة هو نشاط ذهني يتضمن إتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وتحديد خصائص وسمات الفرد الذي سيؤدي الوظيفة في ظل ظروف بيئية مادية وغير مادية وبما يحقق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة

يرى Gibson واخرون أن تصميم الوظيفة يتضمن ثلاثة جوانب رئيسة هي نطاق الوظيفة وعمق الوظيفة والعلاقات ، إذ أن نطاق الوظيفة (Job Scope) يشير إلى تنوع الواجبات التي تتطلبها الوظيفة ، وعدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها الفرد أما عمق الوظيفة (Job Depth) فيشير إلى مدى الحرية التي يتمتع بها الفرد لتحديد واجبات الوظيفة ونتائجه وتحديد اسلوب أدائه للوظيفة . وأخيراً تشير العلاقات (Relationship) إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء العمل

من المهم أثناء تصميم الوظيفة التأكيد على محتوى الوظيفة (Job Content) ، وذلك لوجود الاختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم بين الأفراد ، واحتمال أن يدرك شخص ما محتوى الوظيفة بمنظور يختلف عما يدركه شخص اخر لنفس الوظيفة وهذا المحتوى للوظيفة هو بطبيعة الحال يكون مكملاً للمحتوى الموضوعي لتصميم الوظيفة ، أي المهام والواجبات التي يجب القيام بها للوصول إلى هدف معين

ثانياً : أهداف تصميم الوظيفة

إن معيار نجاح تصميم الوظائف هو مدى قدرته على اتاحة الفرصة للافراد العاملين في إظهار امكاناتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع والإبتكار لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة .

تسعى المنظمات عند تصميم الوظيفة الى تحقيق أهداف عديدة منها

أ- **أهداف اقتصادية Economic Objectives** : إن تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات والأداء المتميز للعاملين يؤدي الى تقليل الهدر في الموارد والوقت .

ب- **أهداف تكنولوجية Technology Objectives** : إذ أن الإختيار السليم للعمليات والمعالجات والمعدات والأفراد يساعد في ضمان التكنولوجيا

ت- **أهداف سلوكية Behaviour Objectives** : إن المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة ما بين الوظيفة والفرد ، فإنها في الحقيقة تخلق بيئة عمل سليمة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز .

ثالثاً : أهمية تصميم الوظيفة

يمثل الاهتمام بتصميم الوظيفة ركناً أساس في تكوين الهيكل التنظيمي ، وأحد أساليب تطوير أداء العاملين ، ويؤثر على طبيعة وجدولة انجاز العمل ويمكن الإشارة إلى أهمية تصميم الوظيفة الجيد من خلال النقاط الآتية :

أ- يعبر عن الثقافة المنظمية Organizational Culture ، وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال .

ب- يحدد الهدف من كل وظيفة ، ومدى أهميتها وعلاقتها مع بعضها ، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة .

ت- يوافر عنصر التحدي في ممارسة الاعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود .

ث- يوفر التنويع في إستخدام المهارات ، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف العمل .

ج- يؤثر في تحفيز العاملين ، وتقليل دوران العمل

ح- يؤدي الى تخفيض أجور وكلفة العمل ، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة .

رابعاً : مداخل تصميم الوظيفة

هناك مداخل متعددة تمثل إتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر قرن من الزمن تم إستخدامها بين مختلف الجوانب النفسية والادارية والهندسية ، التي تعاملت مع قضايا تصميم الوظيفة ، ويمكن تصميم جميع الوظائف في إطار أي مدخل من المداخل الوارد ذكرها فيما يأتي :

أ ـ المدخل التقليدي Traditional Approach

وتمثل بداية ونشأة تصميم الوظائف في المنظمات الصناعية ، ويعد كل من Fredrick Taylor و Henery Gantt و Frank Gilberth رواد هذا المدخل إذ قام تايلور وزملاؤه بوضع ما أطلق عليه المدخل العلمي (الادارة العلمية) من أجل تبسيط الأعمال ، والإستفادة القصوى من امكانات العاملين ، وتخفيض تكلفة العمل ، نتيجة تقليص وقت تنفيذه ، واستبعاد الحركات غير الضرورية ، ومن ثم زيادة انتاجية العمل ، نتيجة سرعة ادائه .

لقد أدى هذا النهج في تصميم الوظيفة الى قيام العامل بواجبات نمطية وروتينية متكررة ، لا تتطلب إلا قدراً محدوداً من المعرفة والمهارة ولا تشكل تحدياً للعامل وأصبح الفرد مجرد جزء من الآلة . وكانت النتائج الفعلية في أغلب الأحيان عكس التوقعات ، فازدادت التكاليف وقلت جودة المنتجات وإزداد تغيب العاملين عن عملهم وإرتفعت نسبة الدوران الوظيفي ، وشعور العامل بالملل والإحباط وإنخفاض معنوياته

ب - المدخل السلوكي Behavioral Approach

ظهر هذا المدخل بهدف تحسين نوعية الحياة في موقع العمل من خلال الإهتمام بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم العمل . إذ قام رواد هذا المدخل بتحليل حاجات الفرد ودوافعه نحو العمل ، وكذلك تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها وخصائصها التي تنسجم وخصائص الفرد الذي يشغلها . لقد ركز المدخل السلوكي على تفضيلات الأفراد وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم مع مراعاة الحاجات الاجتماعية والنفسية وأهميتها في تصميم الوظيفة .

لقد ركز المدخل السلوكي على الاغناء الوظيفي ، فظهر عدد من العلماء في هذا المجال منهم (Herzberg) الذي سعى إلى دراسة العلاقة بين الرضا والاداء الوظيفي وخصائص العمل من خلال نظريته ذات العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) ومن ثم جاء (Turner & Lawranr) فطورا نظرية خصائص المهمة الأساس ، ثم بحث (Hackman & Oldham) في الجوانب السلوكية ليقدما نموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة . وفيما يأتي عدد من الأساليب المنطوية ضمن المدخل السلوكي

1. **تدوير العمل Job Rotation** : يعد التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم . ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر ، وذلك من أجل التخلص من الرتابة ، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء ، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل إلا أن هذا الاسلوب لم يحقق الكثير مما كان يتوقع منه في التحسين الكبير لأداء العامل ورضاه عن عمله . وأن العامل أصبح يمارس عدة أعمال روتينية بدلاً من عمل واحد دون أي تغيير للخصائص الرئيسية للأعمال التي يتنقل فيها العامل
2. **توسيع العمل Job Enlargement** : يشير توسيع العمل إلى إضافة مهام أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بالعمل الرئيس . والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي ، وذلك من خلال مهمات

متنوعة تناط بالفرد العامل وتوسيع العمل كتدوير العمل لم يحقق الكثير وخاصة في زيادة الدافعية لدى الفرد كشعوره بالمسؤولية والإنجاز والإستقلالية ، على الرغم من شعور الفرد بالرضا عن العمل .

3. **إثراء العمل Job Enrichment :** يعد أسلوب إثراء (إغناء) العمل من الأساليب التي لاقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن أثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وفي مختلف الميادين ويعتمد هذا الاسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ (Herzberg) ، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي باضافة أنواع متنوعة من المهام ، وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل ، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر ومن أجل ضمان نجاح اسلوب إغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل ومعرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها أيضاً وفقاً لرأي شاغل الوظيفة ، إذ إن الافراط في اثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة ارباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل . ويجب الأخذ بعين النظر عند تطبيق اسلوب اثراء العمل مدى رضا الفرد العامل عن العوامل الخارجية كالأجور وظروف العمل والإشراف والاستقرار الوظيفي إذ إن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الاسلوب في تصميم العمل

4. **المدخل الظرفي The Contingency Approach :** وفقاً لهذا المدخل فإنه ليس هناك نموذج لتصميم العمل يصلح لكل المنظمات ، أو حتى المنظمة نفسها عبر مراحل مختلفة ، إذ تواجه المنظمة عوامل بيئية وتكنولوجية وثقافية ، متغيرة وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر نموذج التكنواجتماعي Socio-technical Model لتصميم العمل إذ أن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر .

ت - مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

تقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة ، من خلال ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق ، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة إن إدخال التحسينات المستمرة على جميع مكونات الاعمال التي تؤدى داخل المنظمة، بهدف تحقيق التميز في كل شيء ، يعد أهم أبعاد تصميم العمل بموجب مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة .

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هي محاولة الجمع بين أسلوب إغناء العمل والنظام التكنواجتماعي معاً ، فمن أجل التعامل مع التقنيات المتنوعة والمعقدة المستخدمة في الإنتاج وتقديم الخدمات ، فإنه يجب تصميم العمل بالشكل الذي يوفر للافراد السلطة لإتخاذ القرارات المهمة الخاصة بنوعية المنتج ، وتسهل عليهم اكتساب المعرفة المتعلقة بالوقت الذي يمكن فيه ممارسة هذه السلطة ، وهذا يؤدي إلى تطبيق الإدارة بالتعاون وتكوين العمل الذي يناط للجماعة بدلاً من إناطته للافراد

ث - مدخل فريق العمل Work Team Approach

وهو من المداخل الرئيسة في مجال تصميم العمل ، إذ تقوم العديد من الشركات العالمية بتطبيقه ، بعد أن حقق نجاحاً لدى الشركات اليابانية لكونه يزيد الروح المعنوية لدى الافراد في العمل ، وسرعة استجاباتهم لكل جديد تدخله المنظمة وقد اصبح مدخل فريق العمل جزء من الثقافة التنظيمية Organizational Culture للمنظمات

يتم تصميم العمل وفقاً لمدخل فريق العمل على أساس جماعي من خلال فريق عمل متجانس ، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه شأنه كباقي الأعضاء يعمل جنباً إلى جنب

معهم ، غير انه يمتاز بخبرة ومهارة أعلى بعد أن يسند إلى الفريق مهمة محددة ، يعطى الصلاحية اللازمة ، ويحمل مسؤولية تصميم الاطار التفصيلي للعمل وتوزيع المهام على أعضائه .

يعد التحفيز الاجتماعي السمة البارزة للعمل المصمم بموجب فرق العمل إذ يشجع كل عضو في الفريق الاخرين على العمل بجد ، وتحقيق انتاجية وجودة ، لأن المسؤولية تكون جماعية ، وذلك لأن إتخاذ القرارات يكون بمشاركة أعضاء الفريق كافة .

ج - مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives Approach

إن تصميم الأعمال من خلال الإدارة بالأهداف ، يتم بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين ، إذ يتفق الطرفان ويحددان هدف العمل الذي يتوجب انجازه من قبل المرؤوسين خلال مدة زمنية معينة ، فضلاً عن تحديد المهام التي يتوجب على المرؤوس القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام .

وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف، يتم تحديد اسلوب وطريقة أداء الموظف للمهام المناطة به ، مع تحديد أسلوب وتفاصيل تقييم أداء الموظف لعمله

يتضح لنا من خلال ما تقدم ان تصميم العمل بموجب الإدارة بالأهداف يتصف بدرجة عالية من المرونة Flexibility بالشكل الذي يسمح لشاغلي الوظائف المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم مع رؤساهم ، وإدخال تحسينات على عملهم وأدائهم بما يساهم في تحقيق الهدف المطلوب منهم .

ح - مدخل إعادة تصميم العمل Job Re-Design Approach

إن المنظمات وإستجابة لمحددات التخصص، بدأت بإعادة تصميم العمل لمنح العاملين المزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الأداء وهي الكلفة والجودة والسرعة والإعتمادية والمرونة والتسليم .

ويمكن وصف إعادة تصميم العمل على أنه محاولة المنظمة والإدارة لتحسين جودة المنتج ، والإستجابة لحاجات الأفراد للتعلم ولوظائف ذات طابع تحدي لهم والتنويع ولزيادة المسؤولية والانجاز وقد تأخذ عملية إعادة تصميم العمل أشكالاً ومستويات تبدأ بالطلب من الأفراد استخدام الحاسوب في إنجاز العمل وتنتهي بالطلب منهم العمل مع باقي الأفراد ضمن العمل الفرقي بدلاً من العمل بشكل منفرد في أداء المهمة

إن اعادة تصميم العمل هي عملية تغيير المهام أو طريقة اداء العمل للوظائف الموجودة وتتم اعادة تصميم العمل وفقاً للحاجة إلى بعض الجوانب الرئيسة المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين فقد يعاد تصميم العمل من خلال اعادة تصميم المهام بحيث يصبح محتوى العمل أكثر إثراء وهذا ما يسمى بإثراء العمل ، وقد يكون هذا الإثراء من خلال الافراد ، أي إضافة عناصر معينة تقلل من الممل وتؤدي إلى تطوير الأفراد في عملهم ورغبتهم فيه .

وينظر إلى إعادة تصميم العمل على انه وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، والهدف منه تحقيق التوافق المناسب بين متطلبات العمل والمنظمة من ناحية وحاجات ورغبات الفرد ودوافعه من ناحية أخرى .

خ- مدخل إعادة هندسة الأعمال Business Re-Engineering Approach

قدم كل من Mickel Hammer & James Champy هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال سنة 1993 لحل المشاكل الناتجة عن التصميم غير السليم للعمل وهي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بأعمال المنظمة ، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي تخفيض تكلفة الأداء ، وتحقيق الجودة في الأداء ، وتحقيق السرعة في الإنجاز ، وتأدية الخدمة المطلوبة منها

تهدف إعادة هندسة العمل إلى جعل أعمال المنظمة قادرة على خلق الإثارة ، والدافعية والحماسة والشعور بالحرية والمرونة وإمكانية تطوير الذات لدى شاغليها أثناء

أدائهم للمهام ، وتحمل المسؤولية وممارسة السلطات ، واستخدام موارد المنظمة المادية أحسن استخدام وكذلك تسعى إعادة هندسة العمل إلى إحداث التكامل الأفقي والعمودي بين مهام الوظائف التي تؤدى في المنظمة ، لجعلها تعمل بشكل متكامل

من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إعادة هندسة العمل هو تصميم مضمون الوظائف من جديد ، لتحويل الأدوار الفردية إلى ادوار جماعية ، فضلاً عن تصميم كل من السلطة واسلوب التحفيز ومعايير الأداء والعمليات من جديد لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة ، ولتكون أكثر تجدداً في مواجهة تحديات البيئة.

د - المدخل الياباني لتصميم العمل Japanese Approach for Design

وهو من أحدث مداخل تصميم العمل ، انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق نجاحاً باهراً في المنظمات اليابانية وأصبح ينظر إليه على انه نموذج معياري في تصميم العمل ، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة ، ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه ، إذ من الصعب تطبيقه حرفياً ، لأن هذا المدخل نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها المعروفة

لقد إرتكز المدخل الياباني على أربع ركائز أساس ، تمثل **الأول** بأساليب التصنيع Manufacturing Techniques ، اذ برز أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control ، وأسلوب في الوقت المحدد Just In Time ، وأسلوب تكنولوجيا الخلية Cellular Technology

أما **الثاني** فهي العلاقات الاعتمادية Dependency Relationship بين أعضاء المنظمة ، من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة . في حين تتمثل الركيزة **الثالثة** بالتحويرات Modifications التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها التي أسماها اليابانيون Management Ideology   وأخيراً فإن النتائج Outcomes هي الركيزة **الرابعة** التي يستند عليها المدخل الياباني ، وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة ، ومرونة

العمل لإتاحة الفرصة للأفراد بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي ذلك إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات .

خامساً : أبعاد تصميم الوظيفة

من أجل تطبيق تصميم الوظيفة في الواقع العملي، فإنه من الضروري وجود توصيف دقيق لخصائص وابعاد تصميم الوظيفة بالشكل الذي يساعد الإدارة في تطبيق نموذج التصميم المقترحة في المنظمة ، ومن أهم أبعاد تصميم الوظيفة ما يأتي

أ- **تنوع المهارة Skill Variety** : وهي درجة حاجة الوظيفة إلى أنواع مختلفة من المهارات لإنجاز مهمة معينة ، وبالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للعمل استخدام تلك المهارات المتنوعة ، من اجل حثهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال .

ب- **تحديد المهمة Identify Task** : وهي درجة تكامل أو تجزئة المهمة ، على شرط أن تكون تلك المهمة قابلة للتحديد ، أي على التصميم أن يحدد المكونات التي يتكون منها العمل الواحد وطريقة تنفيذه من بدايته وحتى نهايته ، وتحديد ما تتطلبه الوظيفة من الفرد لانجاز المهمة .

ت- **أهمية (مغزى) المهمة Significance Task** : وتشير إلى مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد داخل المنظمة وخارجها ، إذ أن التصميم الجيد يوافر درجة عالية من الإحساس لدى الأفراد بأهمية العمل الذي يمارسونه

ث- **الاستقلالية Autonomy** : أي تحقيق درجة عالية من الحرية والمرونة في اداء المهام ، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية ، وإعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه ، فالتصميم السليم يتيح للافراد ممارسة درجة من الحرية والإستقلالية في إتخاذ القرار الخاص بانجاز العمل .

ج- **التغذية العكسية Feedback** : وتعني مدى إطلاع الأفراد على نتائج أدائهم ، أي مقدار المعلومات التي تمنحها الوظيفة للأفراد فيما يخص كيفية أداء العمل ، من أجل تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في الأداء المستقبلي للعمل .

الفصل الخامس : التوجيه

المبحث الأول : التوجيه

المبحث الثاني : القيادة

المبحث الثالث : التحفيز

المبحث الرابع : الإتصال

المبحث الأول : التوجيه

يعد التوجيه من أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم ، فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة ، إلا أنه من الضروري أن تضطلع الإدارة بمسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ، لذلك فإن الكثير من علماء الإدارة يعدون وظيفة التوجيه من أهم وأكثر وظائف الإدارة تعقيداً .

أولاً : مفهوم التوجيه

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في الإدارة ، دورها خلق العمل البناء والمنظم في المنظمة ، ويعرف التوجيه على أنه عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس والتوجيه عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى المدى القريب والبعيد كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت الأوامر والتعليمات عامة أو خاصة

وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة ، وسبب صعوبتها أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة ، يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة

ويتطلب من الرئيس في التوجيه أن يقضي بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة ، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة ، التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ، ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في الوقت نفسه

ثانياً : أهمية التوجيه

من الخطأ الظن أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائياً خلال الهيكل التنظيمي والأوامر والقواعد المنظمة للعمل إلى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة ، لذلك فإن التوجيه يقوم بتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون إلى المنفذين بما يجعلهم قادرين على أداء العمل المطلوب بالصورة التي توقعها المخططين

ويمكن إبراز أهمية التوجيه من خلال تحقيقها لما يأتي

أ- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .

ب- يوافر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم وبالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة

ت- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب عل نقاط ضعفهم في الأداء ، وما يواجههم من مشكلات في العمل ، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء ، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل

ث- يستخدم التوجيه كوسيلة للنهوض سريعاً بالمرؤوسين الجدد في وقت قصير .

ج- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف

ح- إن التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء ، فهو بذلك يدربهم وينمي مهاراتهم

ثالثاً : عناصر التوجيه الفعال

التوجيه ينطوي بصفةٍ أساس على عدد من العناصر وهي

1. تحديد واجبات الأفراد . فضلاً عن تشجيعهم
2. توضيح إجراءات تنفيذ كل عمل .

3. النصح والإرشاد المستمر .
4. التأكد من تنفيذ أي تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين
5. إصدار الأوامر والتعليمات .
6. وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه)

رابعاً : مبادئ التوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم ، تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساساً جيداً لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه المبادئ ما يأتي .

أ- **مبدأ تجانس الأهداف** : ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المنظمة ، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنظمة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه إذا تحققت أهداف المنظمة فإنها ستعمل حتماً على إشباع حاجات الأفراد .

ب- **مبدأ وحدة الامرة:** كما هو ملاحظ يعد هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها ، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية ، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد

ت- **ضرورة التعاون** : بين الرؤوساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .

ث- **العدالة في المعاملة** : مع المرؤوسين وبناء واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية

ج- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية** : كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى

المبحث الثاني : القيادة

تعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

أولاً : مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي :

أ- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

ب- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم

ت- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات .

ثانياً : القيادة والإدارة

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحد المراحل الأساس في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة إذ أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية لكونها تضم عناصراً أخرى .

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء إذ ان كلاً منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، فضلاً عن ذلك فإن نجاح

الإدارة مرتبط إلى حدٍ كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة للقدرة والرؤوساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها .

إن العلاقة بين الإدارة والقيادة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية ، في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية والخلاصة أن الإدارة أوسع من القيادة والتي تعد إحدى وظائف الإدارة .

ثالثاً : أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في الآتي :

أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .

ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة .

ت- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

ث- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

ج- تنمية وتدريب الأفراد بوصفهم أهم موارد المنظمة ، فضلاً عن تأسيهم بقدوتهم .

ح- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة

خ- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

رابعاً : مصادر قوة القيادة

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه ، وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة ، وضغوط الزمن إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة ، مردها السلطة وصفات القائد نفسه ، أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية

فالمصادر الرسمية تتحدد بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الثواب والعقاب ، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤوساء أو توقعه الحصول على مكافأة عند إطاعته لرئيسه ، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة ، وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات .

وما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤوساء ، له الأثر في قوته ، إذ يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته .

أما المصادر الذاتية أو الشخصية تضيف أثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين وإلتزامهم بأوامره وتوجيهاته ، كما إن مشاركة القائد لهموم مرؤسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة

خامساً : أنماط القيادة

تصنف أربعة أنماط للقيادة تبعاً لدرجة التحكم الذي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤسيه وهي :

أ- **النمط الأوتوقراطي أو المستبد :** وفي هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد بإتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية ، ومعتمداً اعتماداً كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى ويمكن تقسيم النمط المستبد على

1. **النمط الإستبدادي المستغل :** يتخذ المدير كل القرارات ، وعلى المرؤوسين طاعة الأوامر دون مناقشة ، وأي تقصير يستوجب توقيع العقوبات
2. **النمط الإستبدادي العادل :** يتخذ المدير كل القرارات ، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم

ب- **النمط الديمقراطي :** وفي ظله يتم إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى أي أن اهتمام القائد يكون بالعمل وبالفرد في آنٍ واحد .

ت- **النمط الإنساني :** وطبقاً لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزاً على الأفراد بدرجة أكبر من الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين وإحترام مشاعر الأفراد ومحاولة علاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات .

ث- **النمط الحر :** في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة وواسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات ويكون تدخله في أدنى ما يمكن ، إذ يقتصر التدخل أو الإهتمام مثلا على نتائج الإنجاز .

سادساً : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

توضع بعض العوامل العلمية التي ينبغي على المديرين اخذها عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي معين ، ويمكن إجمالها بالآتي :

أ- **عوامل تتعلق بالمدير ذاته :** كالشخصية والخبرات ، فالمدير الذي يرى بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

ب- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين :** أحياناً للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، وعكس ذلك إذا كان المرؤوسون يفتقرون إلى المعرفة والخبرة ، فإن الأسلوب الإستبدادي هو السائد

ت- **عوامل تتعلق بالظروف أو المواقف :** الذي تتواجد فيه المنظمة ، كالمناخ التنظيمي وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة للمرؤوسين

سابعاً : صفات القائد الاداري

يمكن تلخيص صفات القائد الإداري الى عشرة هي :

أ- **صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية** : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش اخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد ان تتطابق مع الأخلاقيات المهنية

ب- **النشاط العالي** : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

ت- **الإنجاز** : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

ث- **امتلاك الشجاعة** : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الحجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

ج- **العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن

ح- **العمل الجاد بتفان والتزام** : إن القائد الفعال يقوم بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

خ- **تحديد الأهداف** : معظم القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

د- **إستمرار الحماس** : إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول فيها على الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات

ذ- **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها

ر- **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ يشكلون فريقاً يتصدى لأقوى مهام

ثامناً : نظريات القيادة

أ - نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم ، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها ومن هذه السمات ما يأتي

(الذكاء وسرعة البديهة ، وطلاقة اللسان ، والثقة بالنفس ، والإيمان بالقيم ، والمهارة وحسن الأداء ، والقدرة على التكيف ، والحزم ، والسرعة في اختيار البدائل المناسبة ، والمقدرة على الإقناع والتأثير ، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية ، والمقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم ، والمهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه ، والحكم الصائب على الأمور ، والقدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة ، والأمانة والاستقامة ، والنضج العاطفي والعقلي ، ووجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز ، وحب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته

، والقدرة على الفهم للأمور ، والمهارة الإدارية ، والقدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وإختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم)

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد وإلى جانب ذلك يعترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي

1. **المهارة الفنية :** وتتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة المنظمة ، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة أيضاً في هذا التخصص .
2. **المهارة الإنسانية :** وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني التعامل مع الأشياء . إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ، يجب أن تشكل جزءً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه .
3. **المهارة الذهنية :** وينبثق منها نوعان :

- **المهارة الإدارية :** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة ، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأسباب والإجراءات ، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه .
- **المهارة السياسية :** وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة ، والإرتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع ، والتوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة .

ب ـ نظرية الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه ، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان ، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد اخر في مكان اخر ، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى . فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم . فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله ، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

ج- النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين انفتا الذكر ، نظرية السمات ونظرية الموقف . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات

فالقائد الناجح هو الذي يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حلها وتحقيق هذه المتطلبات وتعد هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أسس ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة

المبحث الثالث : التحفيز

إذا كان النجاح وتحقيق الأهداف هو الأمل المنشود من بناء أي منظمة ، فإن هذه هي الخطوة الأولى التي يؤيدها علم الإدارة ويؤكد عليها. لكن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد أساسا على مستوى أداء المورد البشري في المنظمة ومدى تحقيق هذا الأداء لأهدافها ، فمن الممكن جدا أن يكون الموظف صاحب قدرة ممتازة ومؤهلات علمية وفنية عالية ولكن لا توجد عنده رغبة داخلية وحقيقية تجاه العمل الذي يمارسه ، وهذا الأمر سوف ينعكس سلبا على المنظمة ومدى تحقق الأهداف التي تنشدها هنا يبدأ دور التحفيز في تحريك رغبة الفرد ودفعه نحو الأداء المتميز

أولاً : مفهوم التحفيز

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، ومن ذلك فإن الحوافز " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل " .

التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله ، والإمتناع عن الخطأ فيه وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته .

وعلى هذا الأساس حوافز الفرد تختلف عن دوافعه ، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل ، أما الحوافز فهي القوى المحركة في البيئة المحيطة بالموظف والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الإدارة

ثانياً : عناصر التحفيز

يمكن تحديد عناصر التحفيز بالآتي :

أ- **الحافز** : الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين ، ويشرط فيه أن يكون قادر على التحفيز .

ب- **المحفز** : وهو الذي يقوم بعملية التحفير ، وأن يكون مطلعاً على حاجات الأحرين وقادراً على التحفيز ، ووجود هدف يوجه إليه الأفراد ، أن تكون لديه خبرة كافية

ت- **المحفَز** : هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه .

- **القدرة** : فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه
- **الرغبة** : للوصول إلى الهدف وإدراكه.

ثالثاً : أهمية الحوافز

إن الخبرة والمعرفة والمؤهلات والمهارات ، هي عوامل يمكن أن تجتمع لتؤدي دوراً حيوياً في إفرار الحد الأدنى من الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ، أما إذا توافر عامل الرغبة فسوف يصل بالجهد البشري المقرون إلى حده الأقصى

ومن هنا تبرز أهمية مبدأ التحفيز في العمل الإداري ، هذا المبدأ الذي يعمل على توليد وصناعة الرغبة الحقيقية في العمل ، والتي إذا ما إجتمعت مع طاقة الموظف وقدرته في تفاعل ستكون النتيجة تزايد قدرة الموظف وطاقته "الرغبة في العمل" "وتزايد الكفاءة " "وتحقيق أهداف المنظمة " ويمكن إبراز أهمية التحفيز في الآتي

أ- إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية .

ب- إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .

ت- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين

ث- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين

ج- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم

ح- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .

خ- تحقيق أي أعمال او أنشطة تسعى المنظمة على انجازها .

رابعاً : أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ، ومتداخلة مع بعضها البعض ، بحيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات

أ ـ حسب طبيعتها أو قيمتها

1. **الحوافز المادية :** الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسة فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجسيد ما لديهم من قدرات ، والإرتفاع بمستوى كفاءتهم .

والحوافز المادية تشتمل على جميع الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع ، أحدهما أو كلاهما ، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما تحصل على كسب أكبر

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ، وقد تكون إيجابية كمنح المكافئات والمساعدات أو العلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو العلاوات أو تخفيض الراتب وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

- **الأجر :** و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيراً كان له أثر في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر .
- **الرضا الوظيفي :** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج
- **المكافآت :** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها
- **مكافآت العمل الإضافي :** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي
- **المشاركة في الأرباح :** إذ تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .
- **الترقية :** ولها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي .
- **التأمين الصحي :** يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم ويعد تخفيف للأعباء المالية .
- **العلاوات الدورية والاستثنائية :** وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
- **السكن والمواصلات :** وهو في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لبعض النفقات
- **ربط الأجر بالإنتاج :** وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج ، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل .
- **الضمان الاجتماعي :** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة

ومن مزايا الحافز المادي :

- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده .

- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم
- اشتماله على معان نفسية وإجتماعية

ومن عيوب الحوافز المادية :

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً .
- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف و كذلك أعمال البحث العلمي .

2. **الحوافز المعنوية :** إن حاجات الإنسان متعددة ، ومن ثم تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية وهي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه .

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تواجه المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل ، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي ، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، مثل الإيجازات والترفيه ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية ، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك . ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن .

ومن أشكال الحوافز المعنوية :

- **الوظيفة المناسبة :** وتنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته و إمكانياته .
- **الإثراء الوظيفي :** هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات :** ويعني إشراك العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .
- **الترقية :** تعد حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات .
- **الباب المفتوح :** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الاخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والأراء التي يرونها مباشرةً إلى رؤسائهم .
- **لوحات الشرف :** ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد
- **المركز الاجتماعي :** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل اشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها والحفاظ عليها .
- **تسليم الأوسمة :** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة وجليلة ، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .

ب - حسب أثرها أو فاعليتها

1. **حوافز إيجابية :** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك .

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز ما يأتي :

- عدالة الأجور الأساس .
- منح الأكفاء علاوات استثنائية .
- ثبات العمل وإستقرار الفرد في عمله .
- تهيئة فرص الترقية الإستثنائية أمام العاملين .
- تهيئة الأجواء المناسبة للعمل كالإضاءة الجيدة والتهوية والمعاملة المناسبة .

2. **حوافز سلبية :** وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه . وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة .

ومن أمثلة الحوافز السلبية :

- الإنذار و الردع .
- الخصم من الراتب .
- الحرمان من العلاوة .
- الحرمان من الترقية

ث - حسب إرتباطها

1. **حوافز فردية :** وهي تلك الحوافز التي يقصد فيها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ومكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية ، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر هذه

الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الفردية أيضاً

2. **الحوافز الجماعية :** وتهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل . ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة ، أو فرع في شركة أو بنك ، أو كلية في جامعة ، وهكذا دواليك فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في ان واحد ، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوبٍ واحد ، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على جماعية وحوافز على مستوى المنظمة ككل .

خامساً : النتائج المفيدة لنظام الحوافز

1. زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته .
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمنظمة) .
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة .
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن
7. تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها .
8. شعور العاملين بالرضا عن المنظمة مما ينعكس إيجابا على أدائهم

سادساً : نظريات التحفيز

ظهرت العديد من نظريات التحفيز نحاول استعراضها وباختصار وكما يأتي

أ- نظرية الحاجات لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theory

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور فعندما يتم تلبية الإحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى وهذه الأنواع الخمسة من الإحتياجات هي

1. **احتياجات فسيولوجية Physiological needs** : وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة . لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساس بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان
2. **احتياجات الأمان Safety needs** : يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الامن والصحة المستقرة لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والاحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توافر ما يشبه المعاش بعد التقاعد
3. **احتياجات اجتماعية Social needs** : وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع . لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط .
4. **احتياجات الاحترام (التقدير) Esteem needs** : بعد تحقيق الاحتياجات الأساس ثم الامان ثم الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن

النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز . لذلك فإن مكافأة العاملين وتقير مجهودهم مادياً ومعنوياً هو من الامور المحفزة . الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل . فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا . وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه .

5. **تحقيق الذات Self-Actualization needs :** بعد أن حقق الإنسان كل هذه الاحتياجات فإنه يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً .

هذه النظرية قدمت إطاراً عاماً للإحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين .

ب- نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل ، المجموعة الأولى والتي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل ، وعدالة نظم المنظمة ، والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب ، الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميرات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك ، الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل ، العلاقات الإجتماعية الجيدة في العمل ، ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوافر ادوات العمل والخدمات الأساس للعاملين .

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً . أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز .

أما المجموعة الثانية والتي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته ، تنال التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء ، وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل ، وتحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات وإتخاذ قرارات وقيادة الآخرين ، والإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً

هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات ومن الأشياء التي توضحها هذه النظرية ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه ، فبحسب النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون .

ث- نظرية العدالة لآدم Adam's Equity Theory

وترى هذه النظرية بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلاقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المنظمة فالموظف عادةً ما يقول إن فلاناً قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو قد يحدث العكس أحياناً فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم أن يقلل من مجهوده في العمل ليقلل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل

مقارنة بزميله . بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبطاً

إن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان . لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لابد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية . من الأمور الجيدة مشاركة الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد أهملت وقد يساعده ذلك على تذكر نقاط الضعف عنده كذلك . وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة . هذه هي أحد ركائز التحفيز

ث- نظرية التوقع Expectancy Theory

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز . وأن الشخص يختار ما يعمله بناءً على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناءً على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته نسبةً للشخص نفسه . لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل :

- **التوقع Expectancy : هي** معرفة الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب . فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأنه يرى الأمر مستحيلاً . ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف . هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في

الآلة أو الأداة التي يستخدمها . فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من إرتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل ، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً

- **إرتباط الأداء بالعائد Instrumentality :** وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلا، أي الثقة في إلتزام المنظمة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص . إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقلل من حماسه لتحقيق الهدف .
- **تقييم العائد Valence :** وهي تقدير الشخص لقيمة العائد نسبةً له ولأهدافه . فكل شخص تختلف اهتماماته ومن ثم فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالاً وهذا يريد تقديراً وذاك يريد تحقيق ذاته . فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز للعمل والعائد هنا إما مادي أو معنوي

قوة الحافز = التوقع X ارتباط الأداء بالعائد X قيمة العائد

فهذه النظرية توضح أن الحافز سيكون ضعيفا إذا كان الهدف المطلوب صعبا جدا أو مستحيلا أو كان العائد لا يرتبط بالأداء أو كان العائد قليل القيمة في نظر الموظف أي باختصار لابد أن يتناسب المجهود مع العائد وأن يكون الهدف قابل للتحقيق . لاحظ أهمية تأكد الموظف بان المجهود سيكون له تأثير حقيقة على العائد وارتباط ذلك بنظرية العدالة من الواضح أهمية وضع مكافآت أو جوائز تلبي احتياجات الموظفين أو محفزاتهم على إختلافها.

ج- نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته . فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد . لابد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا

يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له ولابد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف فعند توافر هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس وغنيٌ عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً

لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة . فمثلاً عند تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الاحترام للنفس والمتعة الشخصية . فضلاً عن إن وجود أهداف يجعل الكل يلتف حول هذا الهدف . ولذلك فإن المؤسسات تضع أهدافاً سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة .

والشواهد على ذلك كثيرة فمثلاً عندما تقوم باللعب مع بعض الأصدقاء بلعبة ما مثل كرة القدم فإنك تجد أن المجهود المبذول قليل ولكن بمجرد أن تقول أننا سنبدأ في عدّ الأهداف فإن الحماس يدب في نفوس الجميع مع أن عدّ الأهداف ونتيجة المباراة لن يترتب عليها أي شيء وعندما تلعب مع طفل صغير فإنك قد لا تبذل جهداً كثيراً لكي تسمح له أن يلعب ويشعر بقدرته على الفوز ولكن عندما يكبر هذا الطفل فإنه يشعر أن طريقتك لعبك لا تعطيه قدراً من التحدي فيبدأ يطالبك بأن تلعب كما تلعب مع الكبار ، فهذا مثال بسيط لأهمية وجود تحدي – محدود – في الهدف .

إن الأهداف التي يمكن وضعها كثيرة وتختلف حسب طبيعة العمل فمثلاً قد تضع هدفاً لموظفي خدمة الزبائن أن يحصلوا على تقييم متوسط من الزبائن قيمته أعلى من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة الزبون أقل من المتوسط الحالي بـ 10%. وقد

تضع هدفاً مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساساً بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفزهم لتحقيق الهدف .

ح- نظرية التعزيز (التقوية) Reinforcement Theory

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي . أما عندما يلقى عملك استياء من الاخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي . هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً او يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفزه على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير اخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل - الذي كان يلقى إستحسان المدير السابق - فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل .

التحفيز بالتعزيز يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المديح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل وقد تقوم بإضعاف فرص تكرار السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئا نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة :

- **التعزيز على فترات ثابتة :** وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل مدة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم او أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل (مجهود طيب رائع) وما إلى ذلك ولذلك فإن بعض المؤسسات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يربط هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء . وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا
- **التعزيز على فترات متغيرة :** مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على اماد غير محددة ومن ثم يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه .
- **التعزيز حسب نسب ثابتة :** وهذا يعني ان تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلا أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا .
- **التعزيز حسب نسب متغيرة :** وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة اخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة اخرى عندما ينتجون ثمانون

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتها وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على اماد متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة وباختصار فانه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على اماد متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على اماد ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على اماد غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته

المبحث الرابع : الإتصال

الإتصال الإداري Administrative Communication هو من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي وتعد الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي

أولاً : مفهوم الإتصال

إن الإتصالات في الوقت الحاضر أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساس وذلك لما لها من اثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة . فالإتصال " ظاهرة إجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف او أكثر لأي منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو اراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية ويمكن القول بأن الإتصال هو كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

ثانياً : أهمية الإتصال

إذا كان الإتصال مهماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهميةً في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها لذلك لا يمكن تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون إتصال ، إذ بدون

إتصال لا يوجد تنظيم وأن للاتصال أثر في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين . من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الإتصال في المنظمات وبخاصةً مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات) فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومطلب حتمي لأي تنظيم وما يزيد من أهمية الاتصال في المنظمات المعاصرة ما يأتي .

أ- التضخم الكبير في حجمها ، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها ، والتنوع والتعقد الكبير في وظائفها الى الحد الذي أدى الى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الإتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها .

ب- إعتماد عملية اتخاذ القرار التي تمثل المحور الأساس الذي تقدم عليه أي منظمةإدارية على المعلومات ، وان نجاح وفشل القرارات الادارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الإتصال التي تهدف الى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات .

ت- أهميه الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي وذلك لأن المنظمة كالإنسان لا تستطيع منفردة ومنعزلة عن غيرها .

ثالثاً : أهداف الإتصال

تختلف أهداف عملية الاتصال تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسة إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الإتصال وهي :

أ- تسهيل عمليات إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي

ب- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها ، فضلاً عن المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها

ت- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة والمعلومات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

ث- شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل ، إذ أن الإدارة في المستويات العليا لاتملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفا صيل ، وترك ذلك للرؤوساء المباشرين

ج- أشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل شي

ح- تفهم ما يفكر به الموظفون وما يشعرون به والتعرف على ارائهم ومقترحاتهم

خ- توطيد الثقة بين الأدارة والأفراد ، وبين الرؤوساء والمرؤوسين

من خلال ما تقدم يتصح لنا إرتباط أهداف الاتصال بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيصاً . لذا كان لزاماً على المنظمات بإختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال لكي يحقق الإتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها .

رابعاً: عناصر عملية الإتصال

لكي تتم عملية الإتصال لا بد من توافر عدة عناصر أساس وهي

أ- **المرسل sender** : المرسل هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الأخرين معلوماته أو أفكاره . وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على معرفة مرسلها

ب- **الرسالة message** : وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته . " ولا شك أن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة " .

ث- **قناة الإتصال channel** : وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة إلا من خلال وسيلة لنقل هذه الرسالة لذلك نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية

ث- **المستقبل receiver** : وهو ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وادراكه و شخصيته

ج- **التغذية الراجعة feedback** : وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الإتصالات بين المستقبل والمرسل فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الإتصال من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل لذلك من أحد المبادئ الأساس لتحقيق اهداف الاتصال هو إنشاء خط إتصال ذي إتجاهين وهو مما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

خامساً : مقومات الإتصال

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الإتصال مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها :

أ- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها .

ب- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير نفسه ما الذي يريد توصيله ؟ وإلى من يريد توصيله ؟ لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب

ت- إجادة فن الإستماع ، إذ إن الإستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين الطرفين (المدير و المرؤوس) .

ث- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة ، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ، ودورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة .

ج- الوضوح والتوقيت المناسب بإستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد إجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية وضرورة وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير ومن ثم التأثير السيئ على أهداف المنظمة .

ح- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصال مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه .

خ- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة .

سادساً : أنواع الإتصال

يأخذ الإتصال أشكالاً متعددة في التنظيم ، يمكن توضيحها بالآتي :

أ- **الإتصالات الرسمية :** وهي الإتصال الذي يتم في المنظمات الادارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات . والإتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة إتجاهات رئيسة هي :

1. **الإتصالات من الأعلى الى الأسفل" الهابطة " :** وهي تهدف الى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام الى مديري الإدارات ومنهم الإدارات الى رؤوساء الأقسام ومن ثم الى رؤوساء الوحدات ، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الإختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة ومن أهم مزايا الإتصال النازل :

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على أزاله مخاوفهم وشكوكهم ، ومن ثم يقضى على انعدام الثقة الذى قد يسود المنظمة أو حاله خيبه الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدرى لماذ ؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل ؟ .
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الأداره في المستويات العليا ، وهذا يخلق لديهم روحاً من الاعتزاز بالنفس والعمل
- تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف ألاداره منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المنظمة

ومن عيوب هذا النوع من الاتصال عدم استخدام الوسيلة المناسبة في الاتصال كما أن المديرون قد يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فاعليتها

2. **الإتصالات من الأسفل الى الأعلى (الصاعدة):** تتجه الاتصالات في هذا النوع من الأسفل الى الأعلى أي من المستويات التنفيذية الى المستويات الادارية (أو من المرؤوسين الى الرؤوساء) إذ لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط ، وانما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها الى الأعلى وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى وإقتراحات وأفكار واراء الأفراد ومشاكل العمل . ومن أهم مزايا هذا النوع من الاتصال ما يأتي :

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحساسهم ومشاعرهم ، وفى هذا طبعاً إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .
- اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم وأهداف المنظمة وسياستها ، وما هي درجات الرضا والاستياء لديهم .
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها ووصولها الى مرحلة الخطر ومعالجتها

3. **الإتصالات الافقية :** وهي الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة ، وهي هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة وإذ نجد كثير من الأعمال والمهام التي لايمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل وتتضح أهميتها في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة ويـنظر الى الاتصالات الافقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم ، ويعتقد أنها تخدم أربع أهداف هي

- تنسيق الواجبات ، إذ يجتمع المديرون لمناقشة مساهمة كل قسم في أهداف المنظمة .
- حل المشكلات ، إذ يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة .
- المشاركة في المعلومات ، إذ يجتمع مديرون مع مديرين اخرين لتبادل المعلومات .
- حل المنازعات إذ يجتمع المديرون لحل نزاع ما .

ويمكن أن تتحقق الاتصالات الافقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين وفرق العمل الموقتة أو اللجان أو الدور التنسيقي الذي يؤديه المدير

ب- الإتصالات غير الرسمية

وهي تلك الإتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الإتصالات الرسمية وتتم هذه الإتصالات بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها والاتصالات غير الرسمية نوعان

الأول : يتفق في أهدافه ومراميه مع أهداف ومرامي الإتصالات الرسمية وهذا ما ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

الثاني : له أهداف ومرامي ليست هي أهداف ومرامي الإتصالات الرسمية وهذا لا يؤيده المديرين في العادة ، بل يحاربه البعض منهم على ظن منهم أن مثل هذه الإتصالات تعطل انسياب الإتصالات الرسمية او تعرقل بلوغها أهدافها

ومن أمثله الإتصالات غير الرسمية ما يأتي :

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة ، أو عن امالهم وأمانيهم أو الأحوال التي تسترعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات .
- الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الادارية

ت- الإتصالات المباشرة والإتصالات غير المباشرة

تتم الإتصالات المباشرة بين المرسل والمستقبل دون اية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما ، أما الإتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر أطراف ثالثة غالباً .

ويتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل بتعبير عن نفسه بنفسه الأمر الذي يضمن مزيداً من الوضوح كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بان يتأكد من رسالته وصلت كما أرادها أن تكون ، وذلك من خلال ملاحظته لاستجابات المستقبل ، وربما من خلال سؤاله للمستقبل أن كان قد استوعب مضمون الرسالة بدقه أم لا ، فضلاً عن ذلك أن الإتصال المباشر يضمن سريه عمليه الإتصال ، ويحول دون تسرب المعلومات ، وتبدو هذه الاهميه كبيره نسبةً للرسائل التي تستوجب الاحتفاظ بسريتها وهذا ما لا يمكن تحقيقه بسهوله فيما لو كان الإتصال غير مباشر .

ث- الإتصالات الالكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس فالإتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية ونرى أنه غالبا ما تكثر الإتصالات الالكترونية مع المنظمات الإفتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية

لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والزبائن . ونرى أن المستقبل هو للإتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية ، ولهذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات .

سابعاً : معوقات الإتصال

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الإتصالات الإدارية داخل المنظمة وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعلية عملية الإتصال ومن ثم تسهم في عدم أو تقليل الوصول الى الأهداف المنشودة

ومن أهم العوائق التي تعترض عملية الإتصال ما يأتي .

أ- **اللغة :** اللغة هي مادة التعبير عن موضوع الإتصال ، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة هي التي ترسم صورة ومعنى الرسالة المراد تبليغها ، فاللغة شاسعة وواسعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما يسئ البعض تفسيرها أو فهمها إما لأن المعاني غير واضحة أو بسبب التفاوت في التعليم والثقة والبيئة أو بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة أو المستوى الإداري أو التعليمي ، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغةٌ خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الإتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى ، كما أن لطريقه نطق الألفاظ أهميه في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على الإلقاء وكيفية استعمالها .

ب- **غموض الرسالة :** أن استخدام الكلمات من قبل الشخص المرسل ربما يختلف عن إستخدامها بواسطة المستقبل ، والأسباب في ذلك تعود الي أن كل فرد يختلف عن الأخر

ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فانه من المتوقع أن يختلف إدراكهم لمعاني الكلمات لدى كل منهم مما يحدث عقبه في إتمام عمليه الإتصال ، فكثيراً ما نجد أن إختلافات في وجهات النظر بين المستويات ألاداريه في المنظمة تعود ألي احتلاف في فهم وتفسير الأمور وحكمهم على الأشياء .

ت- **التخصص :** أن التخصص كأساس للتنظيم يمكن عده من معوقات الإتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير الفنيين والمتخصصين ، فضلاً عن تحيز الفرد المتخصص ألي تخصصه مما يضر بمصالح المنظمة كلها إذ يهتم بمصلحة قسم أو إدارة واحدة لا بمصلحة المنظمة كلها عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والنظر أليها دائماً من زاوية واحدة .

ث- **العوائق النفسية :** هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الإتصال ، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوائق النفسية مثل الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه المعلومات قصداً أو بغير قصد ، ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي وضعها المسؤلون في المنظمة أي عدم التوازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، أما التشويش غير المقصود فيرجع أساساً ألي اختلاف المعاني لدى الأفراد وعدم تلاقي وجهات النظر بينهم حيث ينظر كل منهم ألي الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص مما يؤثر في الواقع على كفاءه عمليه الاتصال .

ج- **حجم المنظمة وموقعها الجغرافي :** يؤثر حجم المنظمة على عمليه الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمه على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة وذلك لأن بُعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاد القرارات) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يؤدى ألي تغير أو تعديل أو تحريف في

موضوع الرسالة فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدى في كثير من الحالات إلى تأخر إنجار الأعمال وتكديسها ومن ثم زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الإتصال

ح- عدم الإصغاء للمرسل : يتطلب الإصغاء للرسالة أن يكون الشخص المتلقى قادراً على فهم ما يسري ، لأن للإصغاء أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات

خ- البناء التنظيمي : كلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات ألإداريه وكبر حجم الوحدات الإشرافيه وتشعبت العلاقات فيها إلى أنواع متعددة فإن ذلك سيؤدى إلى زيادة إحتمال إنهيار نظام الإتصالات بين هذه المستويات .

د- كثرة قنوات الإتصال : فكلما زادت قنوات الإتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف ، وهذا ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية ، أما الإتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض للتشويش مهما كان عدد قنوات الإتصال

ذ- الرقابة على الإتصال : تودى الرقابة على الاتصال ألي تغيير بعض الكلمات أو جمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة ألي شخص ثالث مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة

ر- ظروف الإتصال : فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها أليه غير مناسبة لإستقبالها بالشكل المطلوب فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوى على مشتتات مثل الضوضاء في حال كون وسيلة الإتصال صوتيه أو ازدحام مجال الإتصال بعناصر متعددة كوجود اكثر من فرد يحاول الإتصال بفرد واحد أن هذا كله بلا شك يعوق من استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسلة أليه من كل واحد منهم

ز- عنصر الوقت : من المعروف أن وقت المستويات الإداريه العليا يكون محدوداً ولذلك فهم لا يستطيعون القيام بعمليه الإتصال بشكل مستمر مع جميع المرؤسين ، وإذا تمت عمليه الإتصال في هذه الظروف فقد لايتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما

هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف وذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توافر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة .

ثامناً : وسائل معالجة معوقات الإتصال

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الإتصال ما يأتي

أ- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد .

ب- تفويض السلطة الى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الإتصالات بين هذه المستويات وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسا من تفويض السلطة إليهم .

ت- إعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم وتمكينهم من إدارة القسم لامركزياً دون الرجوع الى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة اتباع اللامركرية واشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

ث- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على معوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالإرتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا ، أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من شأنه ان يعزز ثقتهم بادارة المنظمة ويسهل ذلك من إجراء الإتصالات بين الإدارة والعاملين .

تاسعاً : وسائل الإتصال

المقصود بوسائل الإتصال هو الشكل المادي الذي تتخذه الرسالة والوسط الذي تتدفق عبره ، وهي عديدة ومتنوعة ولكل منها مزاياها وعيوبها ومدى ملائمتها لاتمام إتصال جيد ، ويمكن تقسيمها على النحو الآتي :

أ- الوسائل المباشرة

وهى أكثر الوسائل فاعليةً وتأثيراً في الجمهور ، لأن الإتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادةً بصورة مباشرة ، أي وجهاً لوجه بمعنى أن ما يريد أن يقوله وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة

والوسائل المباشرة للإتصال تحتاج الى مهارة خاصة وقدرات من قبل القائمين بها حتى يكتسبوا إحترام وتقدير من يتم الإتصال بهم وتأخذ هذه الوسائل الأشكال منها على سبيل المثال تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة ، والاشتراك في المسابقات والحياة العامة ، وخدمة المجتمع المحلي ورعاية العاملين في المنظمة

ب- الوسائل غير المباشرة

وهي الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسائلها الى الجمهور عن طريق الكتابة سواء بالنشر في الصحافة أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة وأهم هذه الوسائل الجرائد اليومية والتلغراف والتلكس والمجلات ومطبوعات المنظمة والرسائل البريدية

ت- الوسائل المسموعة

كانت الوسائل المسموعة للاتصال غير متوافرة في سنوات ما قبل اكتشاف اللاسلكي وسرعان ما ظهرت الإذاعة وأصبحت وسيلة اتصال فعالة ، بل وإتسع انتشارها حتى لجأت الكثير من المنظمات الى الإستفادة منها الى أقصى قدر ممكن ، ومن هذه الوسائل الإستماع والإنصات والإذاعة والتليفون والتسجيلات ومكبرات الصوت

ث- الوسائل المرئية

وهي الوسائل التي تتمثل في الصوت والصورة معاً والتي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون أو على شاشة السينما أو بواسطة أجهزة الفيديو

عاشراً : أساليب الإتصال

إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الإتصال بهم ، وتتعدد هذه الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف وتعتمد مهارة الإتصال بالدرجة الاساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعنى وتنتقل المعلومات والبيانات والتعليمات من والى العاملين داخل المنظمة إما بشكل شفهي أو كتابي أو بهما معاً ، إذ قد تفضل الإدارة وخاصةً في المنشأة الصغيرة الإتصالات والمناقشات المباشرة في توصيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين ، وقد تفضل في بعض الأحيان الإعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات .

ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يأتي :

أ- الإتصالات المكتوبة : وهذا الاتصال يعنى تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة من أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الادارية ، كالمذكرات والتقارير والتعميمات والمنشورات والكتب والرسائل . الخ ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب

- إنه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الإتصال تحديداً
- إنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى .
- إنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل

ب- الإتصالات الشفوية : وهي الإتصالات التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة

كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الإتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه .

ومن أساليب هذا الاتصال هو الإتصال خلال الإجتماعات والمؤتمرات ، الإتصال خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة والإتصالات خلال المكالمات الهاتفية

ت- الإتصالات المرمزة والمصورة : إذ يتم في هذا الإتصال إستعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلاً من المستقبل والمرسل متفهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة . وغالباً ما يتم إستعمال الإتصالات المرمزة في الإتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين .

ث- الإتصالات بالمس أو بالإشارة أو بتعابير الوجه : إن هذا النوع حتى ينجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معانٍ مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها ومن أبرزها غمزة العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة

ويتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية. وفي مثل هذا النوع من الإتصال يجب على الرؤوساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود ، والتنبيه في حالات الإتصال غير المقصود الى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لاتحدث نتائج غير مرغوب فيها .



الفصل السادس

الرقابة

المبحث الأول : الرقابة

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية

المبحث الأول : الرقابة

تعد الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسة وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري ، إذ تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الإنحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المنظمة .

أولاً : مفهوم الرقابة

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وإنتهاء بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم ، وتمارس على كل شئ في التنظيم بدءً من الأفراد والأموال والأجهزة والمعدات والالات ، وعلى كيفية القيام بالعمل وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والإستثمار .. إلخ ومن هذا المنطلق تعد العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المنظمة

ويرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها .

لقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفة الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة والرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تعني بالتأكيد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، ولم يعد الهدف من الرقابة التأكد من ان النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات الآتية :

1. فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الانشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية .
2. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج
3. قياس عناصر الأقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية ، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما .
4. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف
5. المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية ، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الإستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الإسترشاد بارائهم عند الحاجة إلى ذلك .

ثانياً : أهداف الرقابة الإدارية

1. التأكد من تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة ، والعمل التنفيذى يسير فى إطار القانون واللوائح) .
2. اكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التى تعترض العمل التنفيذي .
3. التأكد من أن النواحى والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفى حدود المرسومة ، وأن الإعتمادات المالية تنفق فيما خصصت له
4. التأكد من إنسياب المعلومات من والى مختلف المستويات

5. إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف ، والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بإمتيازات لا حق لهم فيها ، وأنهم يتصفون بالنزاهة والأمانة
6. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محل تقدير ، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة ، وأن الجميع سواسية أمام القانون
7. التأكد من تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف
8. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدى على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول المقررة .
9. التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية
10. ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصةً فيما يتعلق بالسياسة العامة للعمل والأهداف
11. التأكد من إرتباط أفراد المنظمة بالأهداف العامة للمنظمة .

ثالثاً : مراحل الرقابة الإدارية

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة ، وهذه المراحل هي :

أ- **إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة :** قد يكون الهدف عاماً ، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة ، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة ، وتنحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه ، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل إستفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ، أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه واصلاحه ، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة

ب- **تحديد المعايير Establishing standard :** إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبغي إنجازه من عمل ، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المتحققة مع المعايير الموضوعة ، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير ، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى

تحقيقه ، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما ، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة إنجاز ذلك العمل كماً ونوعاً ، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له ، ومن صفات المعيار الجيد أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحاً ومفهوماً وبلوغه ميسوراً ، وأنواع المعايير يمكن إيجازها بالآتي :

1. **المعايير الكمية (Quantitive Standards):-** وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة ، على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة كمعيار لأداء موظف الصادر والوارد .
2. **المعايير النوعية (Qualitative Standards):-** وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته ، كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج .
3. **معايير كمية ونوعية (Quantity – Quality Standards):-** وهي التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في مدة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في الوقت نفسه .
4. **معايير التكلفة (Standards Cost):-** وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والالات وغيرها ، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها .
5. **معايير زمنية (Standards Time):-** وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للإنتهاء من عمل ما ، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة
6. **معايير معنوية غير ملموسة (Intangible Standards):-** وهي التي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة ، دعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة

ث- قياس الأداء (Measuring performance) : وهنا يتم قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لمعرفة ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، أي ما هو مقدار الانحراف المتوقع الناتج من مقارنة المعيار والأداء الفعلى ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

ث- تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي وإتجاهاتها : تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له (Comparing performance against standards) ، وهنا تتمثل النتائج فى الاتى

1. توافق الأداء الفعلى مع المعيار (لا توجد انحرافات)
2. أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)
3. أن يكون الأداء أقل من المعيار (الانحراف سلبى) .

تجدر الإشارة هنا أنه من المتعارف عليه وجود ما يعرف بالخطأ المسموح به والذي يطلق عليه إحصائياً بالانحراف المعياري (Standard Deviation) لأنه من غير المتوقع دائماً تطابق النتائج تماماً للمعايير ، والخطأ المسموح به في العادة يكون نسبة مئوية محددة .

ج- التبليغ عن الإنحراف وفقاً لنظام التبليغ المعمول به : عادةً يكون نظام التبليغ على النحو الآتي :

1. من الذى يحق له التبليغ عن الانحراف ؟ فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كان مركزه ، أو قد ينحصر هذا الحق فى شخص مسؤول بشكل رسمي
2. لمن سيتم التبليغ عن الانحراف ؟ يجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح ، إما للرئيس المباشر ، أو للمدير العام ، أو إلى لجنة مختصة .
3. كيف سيتم التبليغ ؟ من العادة هناك أسلوبين ، هما التبليغ شفاهة أو كتابة ، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب إتباعه .

4. متى يتم التبليغ عن الانحراف ؟ على النظام أن يحدد ذلك ، إما التبليغ الفوري ، أو التبليغ الدوري (على شكل تقارير دورية) ، أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع .

5. معرفة وتحليل أسباب الانحرافات ويمكن تحديد أسباب الانحرافات التي تكتشفها وظيفة الرقابة في الآتي :

- **أسباب تعود الى المعيار:**- قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم ، إن المعيار عالي المستوى صعب التحقيق ينتج عنه دائما إنحراف سالب ، أي أن الإنجاز يكون دون المطلوب .
- **أسباب تعود إلى العاملين:**- قد يكون المعيار سليماً ولكن سبب الانحراف هو العاملين أنفسهم لأنهم غير ماهرين أو مهملين أو غير مهتمين .
- **أسباب تعود إلى الظروف المحيطة:**- قد تنشأ ظروفاً تجعل الأداء منحرفاً عن المعيار لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار نفسه ، مثل قلة مصادر المواد الخام أو نشوب إضرابات سياسية أو ركود إقتصادي عام .

ح- **إتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للإنحراف :** إن الإجراء التصحيحي يعد من العناصر الرئيسة لنظام الرقابة ، فهي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية وفعالية عملية الرقابة ، فلا قيمة لكل المراحل إن لم تتم عملية التصحيح المناسبة ، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ نفسه أو مكتشف الإنحراف أو الرئيس المباشر أو اللجنة المختصة قد يتطلب تصحيح الإنحرافات تعديل الطرائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات ، أو في القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة ، وقد يتطلب التصحيح إجراء التعديل في الخطط أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الإفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية

خ- متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي : وذلك بالاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الإجراء من الناحية العملية في سير العمل بالمنظمة وتقدمها

رابعاً : أنواع الرقابة الإدارية

بشكل عام يمكن تقسيم الرقابة على الأنواع الآتية :

أ- من حيث الهدف

1. **الرقابة العامة (الشاملة) :-** وتعد رقابة توجيهيه بغرض منع حدوث أو تكرار الخطأ .
2. **الرقابة الخاصة (الجزئية) :-** وتتم لجزء معين ، على سبيل المثال التأكد من الإنفاق المالي وفق الخطة المرسومة وفي بعض الأحيان تعد تصيد الأخطاء

ب- من حيث التوقيت

1. قبل التنفيذ
2. أثناء التنفيذ
3. بعد التنفيذ

ت- من حيث النوعية

1. الرقابة الوقائية (دورية) .
2. الرقابة العلاجية (العارضة).

ث- من حيث الوسيلة

1. **الرقابة المكتبية :-** وتتم عن طريق التقارير (الشفهية ، المكتوبة)
2. **الرقابة الميدانية :-** وتتم عن طريق الملاحظة .

ج- من حيث المصدر

1. **الرقابة الذاتية :-** وفيها تنبع الرقابة من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافاً معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الإنحراف عنها ما أمكن .

2. **الرقابة الداخلية :-** هي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها وأعمالها المختلفة بإستخدام الأدوات والوسائل الرقابية المختلفة ، من أجل التأكد من أن سير العمل وإجراءاته مطابقة للأهداف المقررة سلفاً . تتم ممارسة وظيفة الرقابة الداخلية على جميع مستويات التنظيم بالمنظمة ، إذ يقوم بها كل رئيس أداري (قائد) في أي مستوى . وتبرز أهمية الرقابة الداخلية في أنها تمارس من قبل الإدارة (القيادة) نفسها وعن قرب الأمر الذي يمكنها من التعرف على عيوب وثغرات العمل ، والتغلب على تلك العيوب والثغرات في الوقت المناسب .
3. **الرقابة الخارجية :-** تمارس الرقابة الخارجية على أعمال المنظمة من خارج التنظيم ، وبواسطة الأجهزة الرقابية المختلفة تتميز بأنها تمارس من خارج نطاق المنظمة ، كما أن القائمون بها لا ينتمون للمنظمة ولا يعيشون حياتها

خامساً : خصائص نظام الرقابة

إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة ما يأتي :

1. **الملائمة Suitability:-** يجب أن يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ، فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط ، أما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تلاءم حجم النشاطات وتنوعها .
2. **توازن التكاليف مع المردود The Cost – Benefit Balance:-** يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام ، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه .
3. **الوضوح Clarity:-** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة .

4. **المرونة Flexibility:-** بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم وتغيرات الظروف .
5. **الفاعلية Effectiveness:-** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من إستخدامه عن طريق إكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على إزالتها عند وقوعها .

سادساً : أساليب الرقابة الإدارية

تقوم مختلف المنظمات باستخدام أساليب وأدوات متعددة للرقابة على مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها ، وهذا موضوع يطول ، ونكتفي هنا بالإشارة للخطوط العريضة لأساليب الرقابة الإدارية الأكثر إستخداماً ، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي :

1. **الرقابة بالاستثناء:-** يتم هنا التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة .
2. **الأساليب التقليدية:-** وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقديرية ونقطة التعادل .
3. **أساليب الرقابة المتخصصة:-** مثل تصميم المعلومات وخريطة جانت وطريقة بيرت والمسار الحرج . وتعد من الأساليب الكمية .
4. **أساليب الرقابة الشاملة:-** كقياس الربح والخسارة ، الفائدة على الإستثمار ، النسب المالية ، رقابة المجالات الرئيسة ، التدقيق الداخلي والخارجي .

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية

تعد الرقابة الإستراتيجية مهمة جداً وخاصةً وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواءً كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية ، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الإستراتيجي .

أولاً : مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية Strategic Control هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة وإتساقها مع عمليات التنفيذ

فالرقابة الإستراتيجيةعبارة عن ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذى تحرزه المنظمة فى تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التى تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب

ثانياً : أهداف وطبيعة الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقاً والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هى المقصودة وأن تنفيذ

الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة ، فقد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل ، وقد تؤدي هذه القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب بل من المستحيل تغيير ها ، لذلك يتفق معظم الإستراتيجيين على أن الرقابة الإستراتيجية ضرورية للمنظمة فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح قد تنبه الإدارة إلى مشاكل فعلية ومحتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً ، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية

فتقييم الإستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء المنظمة ككل ، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالاً ومستقبلاً من خلال تقييم الأداء الماضي والمستقبلي ، فتقييم الأداء الماضي يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة تحت الإستراتيجية الحالية مع الأداء المتعلق بمدة تاريخية ماضية لنفس المنظمة أو للمنافسين ، إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسة سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل ومن الأسباب التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الإتجاهات الآتية :

أ- زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة .

ب- زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة .

ت- زيادة عدد المتغيرات البيئية .

ث- معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة

ج- زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات

ح- انخفاض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة.

ومن المستحيل القول بأن إستراتيجيةٍ ما هي المثلى أو الأكثر ملاءمة أو أنها ستنجح ، ولكن في الإمكان تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها للكشف عن عيوبها .

ومن الأمور الواجب أخذها في الحسبان لتحقيق الرقابة الاستراتيجية ما يأتي

1. اقتصار نظام الرقابة على الحد الادنى من المعلومات اللازمة لاعطاء صورة عن الاحداث
2. بناء بعض المقاييس النوعية والكمية .
3. مراعاة عنصر الزمن لكي يمكن اجراء التصحيح في الوقت المناسب
4. الشمولية للمدى القريب والبعيد .
5. اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج نسب السماح المحددة .
6. التوجه نحو مكافأة النجاح والفشل .

ثالثاً : مشاكل الرقابة الإستراتيجية

تواجه الرقابة الاستراتيجية مشكلات منها الإفتقار الى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب فيتوجه المدير نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد وهذه إحدى المخاطر الكبرى على القرارات الإستراتيجية ، فضلاً عن مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الانشطة المساعدة لتحقيق الاهداف هي الأهداف نفسها ، وهناك نوعين من المشاكل هما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل إذ تشير الأولى الى ميل المدراء الى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير الأمر الذي يؤدي الى تدني مستوى الأداء ، أما الثانية فهي التي تنشأ نتيجة مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة تؤدي الى ضعف التعاون بين الوحدات المختلفة والمشكلات الأخرى تنتج بسبب خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي ومن ثم إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج

رابعاً : أساليب الرقابة الإستراتيجية

توجد وسائل عديدة للرقابة الإستراتيجية يمكن تقديمها كما يأتي

أ- **الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:-** ومن أمثلتها أساليب التحليل المالي وتحليل المصادر والاستخدامات المالية وتحليل التعادل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية .

ب- **التقارير الخاصة والإحصائية:-** ومنها تحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والإجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج .

ت- **المعايير الكمية:-** وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التى تستند إلى عامل الكمية مثل (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح) .

ث- **إستخدام التجسس المباشر وغير المباشر:-** وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الإستراتيجية المخططة من عدمه.

فضلاً عن الأساليب السابقة فإنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يأتي :

1. المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التى تحدث فعلا أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات .
2. المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجى الذى تم تخطيطه والذى يحتوى على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية

والإستراتيجية والمزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية وإكتشاف الإنحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب

3. إستخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي المقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب

4. إستخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم إختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها .

5. المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب .

6. المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم إكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات

7. الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم إتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات .

الفصل السابع: وظائف المنظمة

المبحث الأول : إدارة العمليات

المبحث الثاني : إدارة التسويق

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : الإدارة المالية

المبحث الأول : إدارةالعمليات

إدارة العمليات Operations Management تعنى بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة للزبون أو مستخدم ما كل منظمة تقوم بعمليات لإنتاج منتج أو تقديم خدمة تتفاعل مع الوظائف الأساسية الأخرى مثل التمويل والتسويق والموارد البشرية .

أولاً : مفهوم إدارة العمليات

إدارة العمليات هي الادارة التى تختص بتخطيط وتنظيم ورقابة الانشطة التى يتم من خلالها خلق السلع أو الخدمات لتحقيق أهداف معينة هي انتاج الكمية المناسبة بمستوى الجودة المناسب فى حدود جدول زمني معين وبأقل تكلفة ممكنة

ثانياً : أهداف إدارة العمليات

يمكن تلخيص أهداف أدارة العمليات على المدى القصير والطويل بما يأتي .

أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبات الزبون وانخفاض التكلفة والمرونة .

ب- تصميم المنتج بحيث تكون مقبول من الزبائن ، فضلاً عن السعر المناسب

ت- تخطيط نظام الإنتاج بحيث يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمليات وهذا يشتمل على تخطيط مواقع العمل بالتخطيط المناسب .

ث- تصميم العمل وتنظيمه لتقليل الفواقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وموارد

ج- إختيار التكنولوجيا المناسبة .

ح- تخطيط الإنتاجية اليومية والشهرية والسنوية .

خ- إدارة الجودة بحيث يتم الوصول إلى معدلات الجودة المطلوبة وبحيث يحقق المنتج الجودة من وجهة نظر الزبون .

د- إختيار مواقع الإنتاج مع الأخذ في الحسبان نقل المواد الخام ونقل المنتجات

ذ- إدارة المخزون بحيث يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن تقييم هذا الإحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد بحيث يتم تقليل التكلفة الكلية

ر- إدارة المشتريات أو إدارة سلسلة الإمداد وتشتمل على اختيار الموردين وتقييمهم والعلاقات طويلة الأجل مع الموردين وتحديد ما يتم تصنيعه داخليا وما يسند إلى موردين ودراسة أسلوب توريد المواد المختلفة .

ز- إدارة المشروعات وتشمل إدارة الموازنة والجدول الزمني والموارد

س- تطوير العمليات من خلال التطوير المستمر أو تحليل العمليات الحالية ودراسة سبل إعادة تصميمها .

ش- إدارة طوابير الانتظار بحيث يتم تقليلها إلى المستوى المقبول وبحيث يتم تحسين ظروف الانتظار .

ثالثاً : وظائف إدارة العمليات

تتولى إدارة العمليات بالمنظمة القيام بالمهام والوظائف الآتية

أ- **إختيار موقع المصنع :** من القرارات المهمة التي تتخدها إدارة الإنتاج قرار إختيار الموقع المناسب للمصنع ، إذ يوثر كثيراً في نجاح أو فشل المشروعات لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج ومن المتغيرات التي تؤثر على تحديد الموقع المناسب تكلفة الأراضي والمباني وتكلفة النقل ومستوى الدخل والمنافسة ومصادر الطاقة والخدمات والمرافق العامة

ب- **إقامة مباني المصنع :** بعد أن يتقرر الموقع المناسب تكون الخطوة الثانية هي إقامة المباني ، وتضطلع بهده المهمة المجموعة الهندسية بالمصنع ، وهناك عوامل يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم مباني المصنع منها :

1. طبيعة العملية الإنتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة .
2. متطلبات التنظيم الداخلي وهل سيكون على أساس السلعة أم العملية والمساحات التي يجب توافرها من الداخل .
3. ظروف العمل داخل المصنع، من إضاءة ودرجة حرارة وتهوية وتحكم بالضوضاء والأتربة وغيرها .
4. تسهيلات الخدمات كمعدات الأمن الصناعي والتخلص من المخلفات وتوفير الطاقة في الظروف الطارئة .
5. احتمالات التوسع مستقبلاً سواء أفقياً أم عمودياً .
6. المظهر الخارجي ، فلم يعد من المقبول أن يكون المصنع خالياً من اللمسات الجمالية في مبانيه أو الوسط المحيط به .

وقد تكون المباني من طابق أو أكثر ولكلٍ مزاياه وعيوبه إلا أن تحديد نوع وشكل المبنى ومكانه على الموقع والمواد التي تستخدم في البناء كل ذلك يتوقف على متطلبات العملية الإنتاجية بالدرجة الأولى .

ت. **تصميم العملية الإنتاجية :** يعتمد نجاح المنشأة الصناعية لحدٍ كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج ، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف ، ويبدأ تخطيط العملية الإنتاجية بعد تسلم تصميم السلعة وتحديد المواصفات التي يجب أن تتوافر فيها ، والخطوات المتبعة في تصميم العملية الإنتاجية هي :

1. المراجعة الدقيقة لتصميم المنتج للتأكد من إمكانية إنتاجها على أساس اقتصادي
2. تحديد طريقة الصنع التي تنطوي على أقل تكاليف ممكنة
3. توافر الماكنات والأدوات وغيرها من المعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة .
4. التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج .

5. إقامة الرقابة الضرورية على عوامل الإنتاج لضمان الإستخدام الفعال لها من أجل الإنتاج الاقتصادي للسلعة .

ويعتمد تصميم العملية الإنتاجية على ثلاثة عوامل رئيسة هي .

- **حجم أو كمية السلعة المطلوب إنتاجها:** ويتحدد الحجم المطلوب على ضوء المبيعات المتوقعة على مدى مدة معينة مستقبلية ، وقد يقتصر الإنتاج على سلعة واحدة أو عدة سلع تنتمي لخط إنتاج واحد ، أو على خطوط إنتاج عديدة ، ويتم إنتاج معظم السلع بطريقة التجميع من أجزاء متعددة ، وينتج كل جزء بمواصفات نمطية طبقاً لمبدأ الأجزاء المتبادلة ، ويكون هناك خط تجميع رئيس تصب فيه خطوط فرعية ، وتصمم العملية الإنتاجية لكي تربط كل مراحل الإنتاج ببعضها البعض .
- **الجودة المطلوبة في السلعة:** عندما تتحدد الجودة المطلوبة بدقة ووضوح يكون على مصمم العملية الإنتاجية أن يختار الطرق والمعدات التي تؤمن إنتاج الأجزاء بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ، يمكن القول بصفة عامة أنه كلما إرتفعت مستويات الجودة كلما إرتفعت تكلفة الإنتاج ، وعلى ذلك فإن الجودة الصحيحة هي التي تفي بالغرض لا أكثر ولا أقل
- **نوع المعدات المطلوبة لإنتاج السلعة:** يحاول مهندس التصاميم أن يراعي نوعية المعدات المتاحة عند تصميم العملية الإنتاجية ، إلا أنه يجب أن يكون يقظاً وواعياً باستمرار إلى إمكانية الاستفادة من التحسينات في الادوات والمعدات والتي يمكن أن تستغل في إنتاج السلعة المطلوبة ، ومن ناحية أخرى فإن تصميم العملية الإنتاجية يعني تحديد نوع الإنتاج الذي سيستخدم وهل هو إنتاج مستمر أم متقطع أم الاثنان معاً .

والإنتاج المستمر يعني إنتاج السلع بتدفق منتظم وبمعدل محدد مقدماً ، ومن الأمثلة عليه صناعة السلع الغذائية والكثير من الصناعات الكيميائية ، كما نجد الإنتاج المستمر في الصناعات التي تعتمد على نظام خط التجميع ، كصناعة السيارات والأجهزة المنزلية

، وتحتاج الصناعة التجميعية لتحقيق التوازن بي المراحل والعمليات المختلفة على خط التجميع وبين خط التجميع الرئيسي والخطوط الفرعية ، ومن مظاهر التطور الصناعي الحديث استخدام الحاسبات الالكترونية لهذا الغرض وقد وصل هذا التطور لأقصى مداه في شكل مصانع كاملة الالية يمكن أن تعمل دون إنقطاع

أما الإنتاج المتقطع فهو الانتاج على شكل دفعات ، وتكون مهمة العمليات أن يحدد الحجم الاقتصادي الذي ينتج من كل جزء ومن كل خط تجميع فرعي ومن كل خط تجميع رئيسي، ومن الأمثلة على حالات نحتاج فيها للإنتاج المتقطع عندما تنتج السلعة الواحدة بتشكيلات متعددة ، والتحدي الحقيقي الذي واجهته الصناعة الحديثة هو زيادة مرونة الماكنة بحيث يمكن تصنيع أجزاء مختلفة على نفس الخط

ث- **هندسة طرق الإنتاج :** وتعني تحليل الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء العمل وتصميم طريقة مثلى ، ثم تنميط هذه الطريقة ، ويطلق على هذا المجال أيضاً دراسة الحركة Motion Study وهو متصل بقياس العمل أو دراسة الوقت Time Study ونحتاج إلى هندسة طرائق الإنتاج في أحوال عديدة عد تصميم مصنع جديد ، تصميم عملية جديدة ، تحسين عملية قائمة أو مكان عمل قائم .

وقد نمت أعمال هندسة الطرق من أعمال فرانك وليليان جلبرت في دراستهما حول الحركة ، وكان هدفهما الوصول لما يسمى الطريقة الوحيدة الأفضل ، وقد توصلا إلى العديد من أساليب دراسة الحركة مثل خريطة تدفق العملية ، وخريطة حركة اليدين ، واستخدام آلة التصوير في دراسة الحركة السريعة والقصيرة

أما دراسة الوقت فتعنى بتحديد الوقت المطلوب لأداء عمل معين أو جزء من عمل. وكان قيام الأعمال من الأسس التي قامت عليها حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور في أوائل هذا القرن بالولايات المتحدة ، وهي الحركة التي وضعت أسس وقواعد علم إدارة الإنتاج ، وبدون دراسة الوقت لا يمكن تخطيط وجدولة الإنتاج أو تقديره والرقابة على تكلفة العمل ، وإيجاد التوازن على خطوط الإنتاج

ج- **التنظيم الداخلي :** يعنى به ترتيب الموجودات داخل المصنع ، من تسهيلات طبيعية ، وقوة عاملة بالشكل الذي يكون أكثر فعالية في تصنيع السلعة ، وفي القيام بالأنشطة الأخرى المساعدة للعملية الإنتاجية كافة ، من نقل وتخزين ومناولة وصيانة وغيرها ، بعبارة أخرى فإن التنظيم الداخلي يهدف لزيادة الأرباح عن طريق ترتيب التسهيلات المتاحة بالشكل التي يحقق أفضل استخدام لموارد المنظمة البشرية والطبيعية والمالية . ومن العوامل الأساس التي تؤخذ في الحسبان عند التنظيم الداخلي للمصنع نوع السلعة المنتجة وحجم معدلات الإنتاج ونظام مناولة المواد واعتبارات الراحة والأمان للعاملين وموقع ومباني المصنع

ويأخذ التنظيم الداخلي أحد شكلين إما **على أساس العملية Process Layout** أو **على أساس السلعة Product Layout** ، وبشكل عام يكون التنظيم على أساس العملية أحد خصائص الإنتاج المتقطع ، بينما التنظيم على أساس السلعة يكون هو السائد في الإنتاج المستمر والتنظيم على أساس العملية هو الاكثر شيوعاً في الصناعة ، ولكن كلما زاد إدخال الألية في الصناعة كلما زاد الاتجاه نحو التنظيم على أساس السلعة

ح- **الرقابة على المواد :** يمكن تقسيم المواد في المنشأة الصناعية الى مواد أولية وأجزاء مصنوعة ومواد تحت الصنع وسلع كاملة الصنع . والهدف من الرقابة على المواد عموماً هو التأكد من توافر المواد لمقابلة احتياجات المنشأة الحاضرة والمستقبلية ومن الاستخدام الصحيح لها ، ولتكامل جهود وظائف الرقابة على المواد في سبيل تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة ، وهذه الوظائف بإختصار.

1. **وظيفة الشراء:** الشراء الجيد هو الذي يسعى لتوفير إحتياجات المنشأة من المواد بالجودة والكمية والسعر والخدمة المناسبة . ولكي يتمكن جهاز الشراء من الوصول لأفضل مصادر التوريد فانه يضع خططاً ويرسم سياسات ويجري دراسات ، ويتم اختيار المورد الصحيح على ضوء السياسات المرسومة وبعد عملية تقييم على اساس الجودة والكمية والسعر والخدمة ويمكن أن نلمس أهمية وظيفة الشراء إذا تعرفنا على تكلفة المواد المشتراة كنسبة من التكلفة

الكلية للسلعة المنتجة ، والتي قد تمثل في بعض الصناعات الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج ، كما هو الحال في الصناعات الغذائية ، وأصبح مما يساعد على دعم المركز الربحي والمالي للمنشأة أن ينجح جهاز الشراء في ترشيد إنفاقاته على المشتريات وتقييم أداء جهاز الشراء يكون الغرض منه التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء .

2. **وظيفة النقل:** وهي إما تكون من واجبات جهاز الشراء وتفوض إليه بالمنشأة الصغير أو المتوسطة في الحجم وإما أن يكون لها جهاز خاص يسمى جهاز النقل أو الحركة كما هو الحال عادة في المنشآت الكبيرة ، ولكي تؤدى وظيفة النقل بأحسن شكل فإنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتبادل معلومات بين جهاز النقل والأجهزة الأخرى المعنية بحركة المواد الشراء والتخزين والبيع.

3. **وظيفة التخزين:** تعنى بالمحافظة على المواد منذ وصولها لحين الحاجة إليها ، والرقابة على المخزون السلعي تعني تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأنواعها المختلفة للمدة الحاضرة ولمدة مناسبة مستقبلاً بأقل تكلفة ممكنة وإذ أنه لا تخزين بدون تكلفة فإن الوضع الأمثل قد يبدو تحاشي التخزين ، إلا أن الظروف تملي على المنشأة أن تقوم بوظيفة التخزين ، ويكون المطلوب هو أن تؤدى الخدمة المخزنية على أسس علمية ، وهناك مبادئ وقواعد يجب أن تؤخذ بالاعتبار سواء عند اختيار موقع المستودعات أو عند إقامة المباني للتخزين أو عند تنظيمها من الداخل ووضع نظام لتشغيلها والرقابة عليها

4. **وظيفة مناولة المواد:** كانت دائما ولا تزال أحد العوامل العامة في الإنتاج ولهذا تجري الدراسات وتبذل الجهود دون إنقطاع بغرض ترشيد عمليات المناولة والتخفيض من تكلفتها . وبمعناها الواسع تتضمن مناولة المواد كل حركة للمواد داخل المصنع ، وذلك منذ أن تصل المواد للمخازن إلى أن تخرج للعمليات متنقلة من مرحلة لأخرى حتى المرحلة النهائية لتصبح جاهزة ومعدة للشحن وبدخول الآلية Automation في العمليات الإنتاجية تكاملت مناولة المواد مع العملية الإنتاجية وأصبحت نشاطاً واحداً إلا أن ستظل الحاجة إلى

مناولة المواد حيث معظم الصناعات لا تزال لم تدخل فيها الألية إلا بدرجات متفاوتة ويظل الهدف قائماً وهو ترشيد وتحفيض تكلفة المناولة

خ- **تخطيط ومراقبة الإنتاج :** ونعني به تنظيم وتنسيق الرقابة على أوجه النشاط الإنتاجي بما يتفق مع الخطط الموضوعة ويحقق الأهداف المطلوبة، ويسبق هذه العملية القيام بتصميم السلعة على ضوء المطالب السوقية ، ثم تحديد الطرق والقوة العاملة والماكنات والأدوات والمواد المطلوبة للإنتاج ويغطي تخطيط ومراقبة الإنتاج أربعة جوانب رئيسة في عملية الصنع هي :

1. **وضع خطة العملية الإنتاجية:** وتتضمن تحديد خط سير المواد أثناء صنعها من البداية وحتى النهاية وتحميل الماكنات بالمهام المطلوبة والأقسام والإدارات طبقاً للطاقات الإنتاجية ، وبحيث تستغل هذه الطاقات بأحسن شكل ممكن .
2. **إصدار الإشارة ببدء تنفيذ الخططة الإنتاجية:** ويتم عن طريق إصدار المستندات التي تحدد أي الأعمال ستبدأ ومتى يبدأ تنفيذها
3. **المتابعة:** أي أن الأداء الفعلي قد بدأ، وأن أصبح يحتاج لملاحظة وتسجيل .
4. **التصحيح:** ويكون عندما يتضح أن هناك انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط تجاورت الحدود المسموح بها ، ومن ثم أصبح الموقف يحتاج لإجراء تصحيحي أو علاجي ، وعندما لا يكون هناك إنحرافات خارجة عن المسموح به يقال أن الموقف تحت المراقبة ، ويحتاج التصيح لرفع تقرير للجهة التي لها سلطة التدخل لمعالجة الوضع القائم .

وعلى ذلك يتضح أن الهدف من تخطيط ومراقبة الإنتاج هو تحقيق الاستغلال الأمثل للمواد والقوى العاملة والماكينات من أجل إنتاج السلع بالمواصفات المطلوبة من حيث الجودة والكمية والتكلفة والتوقيت ، وقد كان من نتائج استخدام بحوث العمليات أن أصبح في الإمكان اتخاذ قرارات أفضل في مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج ، إذ يزود العمل الصناعي مجالاً واسعاً لتطبيق طرائق وأساليب بحوث العمليات ، بغرض إختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة .

د- **الرقابة على جودة الإنتاج :** تبدأ الجودة مع تصميم السلعة المراد إنتاجها، حيث يتحدد في هذا التصميم المواصفات التي يجب أن تتوافر في السلعة بما يتفق مع مطالب ورغبات الزبائن الفعلية أو المتوقعة ، وتتحول الجودة الواردة في تصميم السلعة إلى معايير جودة تؤخذ في الاعتبار بعد ذلك في كل مرحلة من مراحل الإعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية الإنتاج .

والجودة إصطلاح يتحدد مفهومه وأبعاده على ضوء العرض الذي ستستخدم فيه هذه الجودة ، ويكون الهدف بعد تحديد الجودة هو تحقيقها لا أكثر ولا أقل ، لأن الجوددة إن زادت عن المطلوب كان معناه ارتفاع التكلفة بلا مبرر وإذا قلت عن المطلوب فمعناه رداءة السلعة المنتجة وفشلها في أداء الغرض المتوقع منها ، ويكون الغرض من الرقابة على الجودة هو التأكد من أن الجودة المنتجية هي الجودة الصحيحة ، وإذا كانت هناك إنحرافات خرجت عن الحدود المسموح بها فإن نظام الرقابة على الجودة يعمل على إكتشاف هذه الإنحرافات بالوقت المناسب فيجري العمل على تصحيح الوضع وإعادته إلى ما يجب أن يكون عليه ، ويتحقق هذا عن طريق الفحص والتفتيش على الجودة

وبصفة عامة فإن كل شخص له علاقة بعملية الإنتاج يجب أن يشارك في مسؤولية المحافظة على الجودة ، بدءً من المهندس المصمم للعلمية الإنتاجية وإنتهاءً بالعامل الذي يعمل على الماكينة ، إلا أنه لا بد من وجود جهاز متخصص يضطلع بالمسؤولية الكاملة ويكون له سلطة الرقابة على الجودة ، هذا ويلاحظ أن جهاز الرقابة على جودة الإنتاج له سلطة فنية إستشارية في علاقاته مع الأجهزة الأخرى بالمنشأة وخاصة جهاز الإنتاج ، حتى لا تتداخل السلطات وتتضارب الأوامر فتضيع المسؤولية

ذ- **الصيانة :** تعنى وظيفة الصيانة بالمحافظة على جميع التسهيلات الإنتاجية في حالة جيدة بالمنشأة الصناعية ، ما يوافر الضمان لإستمرار تدفق العمل حسب الجداول الموضوعة ، وقد يترتب على زيادة الميكنة في الصناعة زيادة العقيد في برامج الصيانة ، ويمتد نطاق الصيانة ليشمل مباني المصنع والماكينات المستخدمة

بالإنتاج ، والمعدات المستخدمة في مناولة المواد والمعدات والأجهزة التي توافر الخدمات المساعدة من طاقة وحرارة وإضاءة وتكييف ومقاومة حريق وتخلص من المخلفات وأماكن إغتسال وغيرها .

وقد تقسم أنشطة الصيانة بحيث يقوم بعضها جهاز الصيانة داخل المنشأة ويقوم بالبعض الاخر شركات متخصصة يتم التعاقد معها لأداء أعمال الصيانة التي لا يمكن أداؤها من الداخل، ويتوقف تنظيم جهاز الصيانة على طبيعة وحجم المنشأة ومدى اتساع وتنوع العمليات فيها وما يساعد على القيام بأعمال الصيانة بأحسن شكل ممكن ، أي بأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد وفي أقصر وقت ، أن توضع قواعد للقيام بهذه الأعمال ، تشير إلى أهية الصيانة المخططة أو الوقائية ، أي تلك التي يجب القيام بها طبعاً لنظام معين ، وتكون بغرض المحافظة على الأصول المطلوب صيانتها في أحسن حالة ممكنة على مدى عمرها الإستعمالي ، أما الصيانة الأخرى والتي تأتي في مرتبة ثانية بعد الصيانة الوقائية فهي الصيانة العلاجية ، وهي التي نلجأ إليها لإصلاح خلل أو عطل أو لتصحيح خطأ وقع فعلاً ، ويجب بقدر الامكان أن تكون الصيانة الوقائية هي القاعدة ، ولا نلجأ للصيانة العلاجية إلا في الحالات الطارئة وغير المتوقعة.

ر- **عمل برامج التدريب المهني :** يتم عمل برامج تدريبية للعاملين في الأساليب الحديثة للإنتاج واستخدام الالات الجديدة وذلك بهدف زيادة مهارات العمال للوصول بالمنتج إلى أعلى جودة بأقل تكلفة .

ز- **وضع سياسة الأجور :** تعمل الإدارة على وضع سياسة الأجور بما يتناسب مع معدل الإنتاج وعدد ساعات العمل ومدة الخبرة .

المبحث الثاني : إدارة التسويق

لم تعد مشكلة عالم اليوم أن تنتج المنظمة المنتج ولكن أصبحت المشكلة كيف تكون هذه المنظمة قادرة على تسويقها للمنتج فإذا كانت المشكلة فيما مضى إنتاجية أما الآن فإن البقاء في السوق يعتمد أساساً على دراسة إحتياجات الزبون وتقديمها له بالمواصفات المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين وبالسعر الذي يستطيع تحمله .

أولاً : مفهوم التسويق

التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل والذي وضع أساسه " Cotler " ومازال الأكثر شيوعاً و يتضمن هذا المفهوم ما يأتي

أ- إن التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج والإستهلاك

ب- إن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل سواءً جرى التبادل لصفقة واحدة أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة .

ت- إن التبادل غير مقصور على السلع وإنما على الخدمات أيضاً ، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثاً عن السلعة كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشترين لسلعته

فالتسويق يتمثل بالعمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المنظمة وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة وإشباع حاجات الزبائن ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي :

1. تقدير وتفهم الدور الإستراتيجي للزبون في إرتباطه ببقاء المنظمة ونموها
2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة
3. إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى الزبائن .
4. إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها
5. تقدير عامل دور بحوث التسويق ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث .
6. عمل إدارات المنظمة كافة من خلال شبكة أهداف ، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات
7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للمنظمة
8. التوسع أو إلغاء او إعادة تنظيم أقسام المنظمة إذا استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام الرقابة على الجهاز الكلي للمنظمة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة .

وترى جمعية التسويق الأمريكية بأن التسويق هو تنفيذ أنشطة المنظمة المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم . وقد كانت شركة جنرال الكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956 ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم بدلاً من مفهوم البيع الذي كان سائداً لديها

ثانياً : مراحل تطور مفهوم التسويق

يعد التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً وأن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينيات إذ كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع وأن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث الآتية

1. **مرحلة الإنتاج (1900- 1930):** وفيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات وأن قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج وإقتصار وظيفتهم على إقناع الزبون بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك .
2. **مرحلة البيع (1930- 1950):** إذ زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج وازداد الإهتمام بوظيفة البيع ، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد إستخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزويد ادارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع ... إلخ .
3. **مرحلة التسويق (1950 – حتى الآن):** وفيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها " الأسهل صنعاً ما يحب الزبون أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع " وقد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق الزبائن وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية وإقتصادية وإجتماعية .

ثالثاً : أهداف التسويق

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق فهناك إجماع بين الإقتصاديين على أن للمنظمة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المنظمات وهذه الأهداف هي :

أ- **هدف الربح :** يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية ، ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها ، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال ، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار والتشريعات الجبائية ، وهكذا ينبغي على المنظمة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح قابل للتحقق ويضمن إيراداً مقبولاً (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المنظمة كما تمد المنظمة بفائض قابل للإستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل ويرى البعض أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق ، وهذا رأي خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود أقسام المنظمة ، (الربح = الإيراد - التكلفة) فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المنظمة ، ولذلك يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة والبحث عن القطاعات السوقية المربحة وتشجيع البحث عن سلع جديدة إلخ)

ب- **هدف النمو:** يسهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المنظمة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة ومن أهم دوافع النمو :

1. **زيادة الطلب على الإنتاج :** إذ تعمل المنظمة على توسيع قاعدتها الإنتاجية ، أي زيادة عدد الأقسام وهو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي .

2. **زيادة شدة المنافسة :** والذي يؤدي بالمنظمة إلى القيام بإستثمارات جديدة والذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة .

ت- **هدف البقاء:** إن بقاء المنظمة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيس يشترك في تحقيقه جميع أقسام المنظمة يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه ولابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها ومن ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المنظمة من خلال قيامها بالوظيفتين الاتيتين

1. **البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة :** سواءً بزيادة الحيز الذي تحتله المنظمة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى منتجات تسويقية أكثر ربحية .
2. **ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية :** أي نظام جمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب حتى تتمكن من اتخاذ القرارت السليمة في جميع مجالات نشاطها .

رابعاً : أهمية إدارة التسويق

تحتل إدارة التسويق مكاناً بارزاً في الهيكل التنظيمي للمنظمات ، ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل السوق ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين . ، ويزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المنظمة وإزداد إنتاجها وإتسع سوقها ، وقد تشرف بعض المنظمات بنفسها على تنظيم ومراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى منظمات متخصصة ، ويتوقف الإختيار بين الأسلوبين على عوامل عديدة أهمها المقدرة المالية للمنطمة والمقدرة التنظيمية وحجم الإنتاج وتنويعه وعدد الزبائن ... إلخ .

خامساً : عوامل تنظيم إدارة التسويق

يختلف نظام إدارة التسويق من منظمة إلى أخرى بحسب الكثير من العوامل وأهمها :

1. **طبيعة المنظمة :** في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية فقد تستطيع الأولى الإستغناء عن إدارة التسويق بإسناد تسويق المنتجات لهيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة التسويق بالنسبة لمنظمة تجارية محور نشاطها
2. **حجم المنظمة :** فالمنظمة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق وتكتفي بجمع عدة نشاطات أو وظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة
3. **حجم الإنتاج وتنوع السلع :** التي تتعامل فيها المنظمة وكذلك أنواعها إلى سلع صناعية واستهلاكية .
4. **حجم وعدد الأسواق :** التي توزع فيها المنظمة إنتاجها محلية أو خارجية .
5. **سياسات التسويق :** كسياسات الإئتمان والتسعير والتسليم .

سادساً : المزيج التسويقي

المزيج التسويقي Marketing mix مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية والتكتيك والسياسات والبرامج والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها الشركة لإنجاز أهدافها التسويقية .

يمثل المزيج التسويقي مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق

ومما سبق يتضح أن المزيج التسويقي له عناصر رئيسة لا يتم تحقيق الفائدة منها سوى بمزجها ، ومن هنا أصبحت عملية المزج مهمة وسميت بالمزيج التسويقي . وأن الهدف من المزيج التسويقي هو تحقيق الاهداف التسويقية .

يقودنا ذلك إلى أهمية المزيج التسويقي إذ أنه يجب أن يتم التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الفائدة وأن يراعى احتياجات السوق المستهدف ، ويتم وضع عناصر المزيج التسويقي في ظل دراسات السوق من منتجات وزبائن وظروف السوق الخارجية والوسطاء وامكاناتهم .

وقد كانت عناصر المزيج التسويقي أربعة عناصر هي المنتج product والسعر price والمكان place والترويج promotion وتبدأ جميعها بحرف P وعددها أربعة ، ولذلك تدعى (P4) .

ولكن أضيفت إليها حديثاً ثلاثة عناصر وهي الناس People ، البيئة المادية physical environment وعمليات تقديم الخدمة Presences .

أ- **المنتج :-** والمقصود بالمنتج سلعة (Good) أو خدمة (Service) أو فكرة (Idea) أو أي تركيبة تجمع بينهم (A combination of goods services and ideas) . ويقصد بالمنتج بمفهومه الضيق كل شيء مادي ، أو له خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق إلا أن المنتج في مفهومه الواسع (وفي إطار علم التسويق) هو كل شيء مادي ملموس او غير ملموس ، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل بمعنى أن المنتج عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية وهناك ثلاثة مستويات للمنتج وهي :

1. **لب المنتج:-** وتتمثل بالفائدة والمنفعة الأساس التي يشتري الشخص المنتج من أجلها .
2. **المنتج الفعلي:-** وهو المنتج الملموس أو المحسوس الذي يتحول لب المنتج إليه
3. **المنتج بمفهومه الشامل:-** يتضمن كل من لب المنتج والمنتج الفعلي ، فضلاً عن بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي قد تقدمها المنشأة المنتجة مثل خدمات الضمان والتسليم .

وللمنتج دورة حياة ، ويقصد بها المراحل التي يمر بها المنتج وقد تختلف حسب طبيعة المنتج وهي :

- مرحلة التقديم
- مرحلة النمو .
- مرحلة النضج .
- مرحلة الإنحدار .

ب- **السعر:-** وهو مقدار ما يدفعه المشتري لقاء المنتج وقد يعرف السعر بانه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها ويتم تحديد السعر بعد دراسة عدد من المتغيرات مثل . المنافسة ، وسعر المواد الخام ، وهوية المنتج ، والتقدير المسبق للسعر من قبل المشتري ، وللتسعير مصادر وهي :

1. **الإدارة:-** ويتضح ذلك في أن المنظمات تميل إلى تحديد أسعار السلع والخدمات دون إستشارة الجهات وهذا عادةً يطبق في المنظمات الخاصة أكثر من العامة إذ تكون لها حرية تحديد السعر بما يتناسب مع رغبة إدارة المنظمة ذاتها
2. **الجهات الرسمية:-** ويقصد بها الجهات الحكومية حيث تتدخل في بعض الحالات في وضع الأسعار على السلع والخدمات بما يتفق مع رغبة الزبون وقدرته الشرائية .
3. **العرض والطلب:-** وفي هذه الحالة يتم تحديد الأسعار بناءً على منحنى العرض والطلب فكلما زاد الطلب وانخفض العرض كلما أرتفعت الأسعار ، وكلما إنخفض الطلب وزاد العرض انخفضت الأسعار .

ونرى أن أكثر مصادر التسعير تأثيراً هو العرض والطلب وهو أكثر واقعية من تسعير الإدارة ، ومن ثم تسعير الإدارة أكثر واقعية من الجهات الرسمية

ت- **المكان:-** المكان أو التوزيع هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج كما يشمل أيضاً طرق توزيع المنتج وإيصاله إلى المشترين والكيفية التي تصل بها السلع أو

الخدمات إلى الزبون المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل من جانب الزبون أو المشتري الصناعي ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي (اللوجستية) للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين واختيار الإستراتيجية الملائمة للتوزيع بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء .

ث. **الترويج:**- الترويج ويشتمل على جميع نشاطات الاتصال مع الزبائن من الاعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والبريد المباشر والتسويق الخفي ويتدخل الترويج في جميع ما سبق ذكره من العناصر فمثلاً يتدخل في شكل المنتج وحجمه كما أن مصروفات الترويج كافة يجب أن تكون مشمولة في عملية تحديد السعر ، فضلاً عن أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه ويتكون المزيج الترويجي من العناصر الآتية :

1. **الإعلان (Advertising):**- وهو رسالة غير شخصية مدفوعة القيمة من قبل شركة معروفة موجهة من خلال وسيلة إعلانية .
2. **البيع الشخصي (Personal Selling):**- وهو مقابلة الزبون وجهاً لوجه ، ويتميز بالمرونة ولكنه مكلف ، وقد تكون طبيعة السلعة مبرراً لإعتماد هذا الأسلوب .
3. **ترويج المبيعات (Sales Promotion):**- والهدف منه تنشيط المبيعات بمحاولة تخفيض سعرها عن طريق شراء واحدة وإعطاء واحدة بدون مقابل . وينصح بإستخدامه في حدود ضيقة وخلال مدة محدودة ، لأنه أسلوب لا يعول عليه في بناء إسم المنتج .
4. **العلاقات العامة (Public Relations):**- والهدف منها بناء علاقات طيبة مع البيئة المحيطة التي تشمل الجهات الحكومية والزبائن والمساهمين والإعلام وغيرها .

ج- **الناس:-** وهم الاشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمنظمة وهم مفتاح نجاح المنظمة ، فهم على احتكاك مباشر مع الزبون ويحاولون ان يبثوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل ، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية نأخذ إنطباعاً عنها من خلال مقدم الخدمة

ح- **العملية:-** إن الالية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها هي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا الزبون ، فأمور كوقت الإنتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للزبون ، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون لهم كل ذلك عوامل مساعدة على جعل الزبون سعيداً ويشعر بالرضا

خ- **البيئة الطبيعية:-** وهي تلك الادوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر الزبون بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة كوجود مقاعد مريحة ، ووجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب ، مياه باردة وأصبح للأدوات التي تعتمد على الخدمة الذاتية أهمية متنامية وكلما إهتمت المنظمة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الإنطباع الإيجابي عنها لدى الزبائن ، كالاهتمام بلون طلاء الجدران وألوان المقاعد على سبيل المثال .

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المنظمات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، تعنى إدارة الموارد البشرية Human Resource Management بإختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المنظمة ، فضلاً عن الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المنظمة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء .

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تطور هذا المفهوم من إدارة الأفراد الى العاملين إلى الموارد البشرية إلى رأس المال البشري ثم رأس المال الفكري حتى وصل في وقتنا الحاضر إلى رأس المال المعرفي وهذا يدلل على الأهمية الكبرى للموارد البشرية في المنظمات . واستمراراً لهذا النهج فقد أعطت المنظمات إهتماماً كبيراً بتنظيم وأداء وظائف ادارة الموارد البشرية الهادفة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للموراد البشرية وتقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن دون التأثير على مستوى جودة الأداء وهذا تطلب من المنظمات إيجاد خططاً إستراتيجية لرأس المال البشري لإستثمار إبداعات ومواهب وابتكارات الافراد في المنظمة ، والبحث في كيفية إستثمار القدرات المتوافرة لديها والنظر إليها كونها محروناً فكرياً ومعرفياً وشريكاً إستراتيجياً مع إدارة المنظمة في العمل وتحقيق الأهداف .

تعد الموارد البشرية مجموع الافراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما ، أو قطاع أعمال أو إقتصاد ما إن إدارة الموارد البشرية هي اداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الإتجاه

والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنظمة

ثانياً : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من أبرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي (Dave Urlich) في كتابه (تصيير الموارد البشرية) . ويعد **ديف ارلش** أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم .

ويرى أرلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه ، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط وإستراتيجيات المنظمة ، لذلك يحدد ارلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بمساعدة الأخرين في تحقيق أهدافهم وأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو الآتي :

أ- **الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :** ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة

ب- **إدارة التغيير والتحول :** بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة

ت- **إدارة تطبيق البنية التحتية :** أي إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للعاملين في المنظمة

ث- **إدارة مساهمة العاملين :** بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها ، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها بالاتي .

أ- **تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة :** من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً بإستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة .

ب- **العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري :** من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتهيئة مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً .

ت- **زيادة درجة الولاء والانتماء :** من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لأخر .

ث- **وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين** بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات أو الحوافز المادية والمعنوية

رابعاً : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة المعاصرة أهمية كبيرة ، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميرها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة . هذا بإفتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار .

ويمكن إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية .

أ- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين

ب- تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدل الغيابات والتأخرات

ت- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة .

ث- توافر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور

ج- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والأقسام الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات

خامساً : استراتيجية الموارد البشرية

تظهر أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها المهم والفعال بالمشاركة والتكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ استراتيجية المنظمة وجعلها واقعاً مادياً ملموساً على أرض الواقع ، وتحقق المنظمة من خلالها الميزة التنافسية المرغوبة

إن الإستراتيجية كي تكون فعالة ومفيدة ، لابد أن تبنى على دراسة فعلية للبيئة الداخلية للمنظمة ، وما تحمله وتعبر عنه من مواطن قوة ومواطن ضعف ، ودراسة فعلية للبيئة الخارجية كذلك ، وما تحمله من فرص يجب على المنظمة التعامل معها بكل حرفية ، وإستغلالها كما ينبغي ، وما تحمله أيضاً من تهديدات مباشرة وغير مباشرة قد تؤثر على أنشطة المنظمة وأعمالها ، بزيادة أو نقصان الربحية ، أو بتوافر وتهيئة أجواء الإستمرار أو التوقف هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن تتسم الاستراتيجية بإستشراف علمي للمستقبل ، مبني على تنبؤات وبرامج علمية مدروسة

إن القاعدة الأساس في تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية **هي** الدراسة المتأنية والعميقة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية (وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة) لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة التي هي

المحددة للإطار العام الذي توضع ضمن إستراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة ، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع «الرؤوساء والمرؤوسين»

من المناسب أن يتم الحديث بإيجاز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة ، التي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ثم نستكمل المراحل المتبقية في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) :

أ- **رسالة المنظمة:** إن نقطة الإنطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية **هي** التحديد الواضح لرسالة المنظمة ، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء وإستمرارية المنظمة والذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه .

ب- **تخطيط وتصميم عمل المنظمة:** إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية ، يؤثر بشكل جوهري على وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

ت- **ثقافة المنظمة التنظيمية:** إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة ، وتدريبهم على كيفية الإلتزام بهذه الثقافة في تعاملهم مع الأخرين ، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعادها

ث- **الإختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة:** وهذه الإختلافات قد تكون من حيث العمر والثقافة والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والبيئة الاجتماعية .. إلخ وقد تؤدي هذه الإختلافات إلى تباين كبير في حاجات وإتجاهات ورغبات وطموحات الموارد البشرية وطريقة تفكيرها وتعاملاتها هذا التباين وتلك الإختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ إستراتيجيتها .

ج- **المتغيرات الإقتصادية:** إن تحرير التجارة الخارجية ومظاهر ومؤثرات العولمة وحالة الرواج الاقتصادي ، كلها من المتغيرات الإقتصادية التي أدت إلى ازدياد المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض ، فزيادة الطلب على السلع والحدمات أدى إلى تبني المنظمات إستراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها ، مما إستدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالإستقطاب ، والإختيار والتوظيف ، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية ، وبرامج التعويضات . إلخ

ح- **المتغيرات التقنية (التكنولوجية):** يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة والعالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة خاصة تتناسب وتكنولوجيا الالات والأنظمة الحديثة والمتطورة

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (إستقطاب وإختيار وتوظيف وتدريب وتعويضات وعلاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة .

تتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجية منفصلة لوظائفها كافة وكما يأتي :

1. **إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لإحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات ، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها ، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها ، واختيار الأحسن والافضل من بينها ، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه ، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة ويمكننا أن نجزأ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى :

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة .
- إستراتيجية الاستقطاب
- إستراتيجية الإختيار والتوظيف .

2. **إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية:** فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع إستراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل .
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقي داخل المنظمة .
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء .

3. **إستراتيجية التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية ومنها

- إستراتيجية الرواتب والأجور .
- استراتيجية الحوافز المالية .
- استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية

4. **إستراتيجية علاقات العمل:** تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية .
- إستراتيجية السلامة والحماية .
- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين

المبحث الرابع : الإدارةالمالية

تعد مهمة تمويل المنظمة من الأمور المهمة إذ لا يمكن ممارسة أي نشاط من أنشطة المنظمة بدون تمويل ، ومهمة الإدارة المالية عبارة عن الأنشطة المختلفة المتعلقة بتمويل المنظمة وإدارته وتنظيم حركته بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة

أولاً : مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي مجموعة الانشطة التي تقوم بها الوحدة الادارية من أجل الحصول على الاموال والاستخدام الامثل لهذه الأموال بغية تحقيق الاهداف المنشودة ، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الامثل واستثمارها بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة أو تعظيم ثروة المساهمين ومن ثم المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو البقاء والنمو وهذا يعني بأن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيبة إستثمارات المنظمة بشكل يعظم العائد على هذه الإستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر ، وبتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى

إن الفلسفة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال الى داخل المنظمة ، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة

وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور فعليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية ، هذه الأسئلة بالترتيب هي :

- **ما الإستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها ؟ .**
- **من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟ .**

- **كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة ؟ .**

والواقع أن هذه ليست جميع الأسئلة التي على الإدارة المالية إجابتها ، لكنها أهمها ولذلك فدراسة الإدارة المالية بصورة إجمالية هي دراسة الإجابة على هذه الأسئلة

وحتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة فعلى المدير المالي للشركة إتخاذ ثلاث قرارات ، وهذه القرارات بالترتيب هي :

أ- **إعداد الميزانية الرأسمالية :** وهذا القرار يجيب على السؤال الأول ، إذ إن معنى الميزانية الرأسمالية هو عملية التخطيط لتحديد الإستثمارات طويلة الأجل مثل شراء معدات جديدة واستبدال المعدات وإنشاء مصانع جديدة وامتلاك مباني جديدة والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة .

ب- **تحديد هيكل رأس المال :** بعد أن يحدد المدير الإستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الإستثمارات ، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الإستثمارات ، هل سيأتي بالمال من أملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على صورة أسهم أو أوراق مالية ؟ فهذا خيار أمامه ، وأمامه خيار اخر ألا وهو الإقتراض ، والذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات وفي الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية وبين الإلتزامات (القروض والديون) وفي تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الإستثمار ، وباختصار فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطرة مع زيادة العائد المتوقع والعكس صحيح ، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطرة مع نقص العائد المتوقع وعلى المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع .

ت- **إدارة رأس المال العامل :** رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها .

رأس المال العامل = الأصول الجارية – الإلتزامات الجارية .

ويقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية مثل الشيكات وحسابات العملاء المدينين للمنظمة ، أما الإلتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل كأوراق الدفع وحسابات الموردين الدائنين

وتعد أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة أعمالها اليومية ، فكلما كان لدى المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر .

ومما يتبين أن دور الإدارة المالية هو ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها ، تضمن سير الأعمال اليومية بسلام دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية .

ثانياً : حقول الإدارة المالية

للإدارة المالية ثلاثة حقول أو مكونات هي :

أ- **الإدارة المالية العامة :-** وهي الإدارة المالية التي تهتم بالاموال العامة للدولة وتشتمل على إيرادات الدولة ونفقات الدولة والموازنة العامة والرقابة على الأموال العامة تحليل الأوضاع الإقتصادية والمالية للدولة وأثر فرض الضرائب على اقتصاديات الدولة .

ب- **الإدارة المالية في القطاع الخاص:-** وهي الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط المالي في المشروعات الفردية أو الشركات وتشتمل التخطيط المالي وتنظيم الوظيفة المالية والرقابة المالية وإدارة رأس المال .

ت- **المالية الخاصة:-** وهي الإدارة التي تتعلق بإيرادات الفرد وكيفية إنفاقها بما يحقق له أكبر إشباع ممكن وكيفية إستثمار هذه الأموال وكذلك معالجة مواضيع أخرى كالتقاعد والضمان الإجتماعي والتأمين الصحي وغيرها مما يهم الفرد

ثالثاً : وظائف المدير المالي

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المنظمة بفعالية وأمانة ويؤدي دوراً اساس في إتخاذ القرار . ولكي يحقق المدير المالي الأهداف الرئيسة للمنظمة عليه القيام بالوظائف الاتية :

أ- **تحليل البيانات المالية:-** وتعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها الى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة التي تفيد في معرفة الجوانب الايجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة .

ب- **التخطيط المالي:-** ويكون ذلك من خلال التعرف على الإحتياجات المالية للمنظمة وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الاجل ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الاهداف التشغيلية) وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المنظمة في المستقبل .

ت- **تحديد هيكل الاصول:-** ونعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الإستثمار في الاصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الاجل وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الامثل للإستثمار في الاصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المنظمة ، فضلاً عن أهمية متابعة تقادم الاصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفوء في العمليات التشغيلية والحاجة إلى إستبداله وتجديدها أو توسيعها ، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقاً للأصول وما يمكن أن يحدث مستقبلاً في ضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة

ث- **تحديد الهيكل المالي:-** ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة

المركز المالي وتقييم وإختيار وسائل التمويل المتاحة ، وللمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الأجل أو قصير الاجل ، ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والإئتماني للمنظمة

ج- **التنسيق مع الادارات الاخرى للقيام بالعمل بشكل فعال:-** فجميع القرارات داخل ادارات المنظمة لها تأثير مالي فالقرارات التسويقية على سبيل المثال لها تأثير على نمو المبيعات وهذه الأخيرة لها تأثير بالمقابل على تغيير القرارات الإستثمارية .

ح- **التداخل مع الاسواق المالية والنقدية:-** فكل مدير مالي لا بد له من أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية ، وكل منظمة تؤثر وتتأثر بالاسواق المالية والنقدية بشكلٍ عام ، إذ يتم الحصول على الأموال من السوق المالي والنقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين والمتوقعين من خلال التعامل مع أسهم المنظمة في السوق المالي .

رابعاً : خصائص الوظيفة المالية

تمتاز الوظيفة المالية من غيرها من وظائف المنظمة بما يأتي

أ- أنها تتداخل في جميع نشاطات المنظمة ، فجميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لها وجه مالي .

ب- إن إتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للمنظمة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر .

ت- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية ، فعلى سبيل المثال اذا قررت المنظمة شراء خط إنتاج جديد عالي التكلفة وتم شراء هذا الخط أو جزء منه بالدين ولم تستطيع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاءها وإستمراريتها للخطر أو الفناء.

ث- إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرةً ، بل قد تستغرق وقتاً طويلاً مما قد يؤدي الى صعوبة إكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض المنظمة للخطر .

خامساً : القرارات المالية

أ- **القرارات الاستثمارية:-** وتشتمل هذه القرارات على ما يأتي

1. عملية إختيار الموجودات .
2. كيفية الإنفاق على هذه الموجودات .
3. مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات .
4. الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها
5. شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية للمنظمة
6. المبادلة التي تتم بين الربحية والسيولة.

ب- **قرارات التمويل:-** ينصب إهتمام مثل هذه القرارات على ما يأتي .

1. تكوين رأس المال .
2. درجة الرفع المالي .
3. إختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين المالي

ت- **قرارات توزيع الارباح على المساهمين:-** تتعلق بتحديد ما يأتي .

1. متى يتم تدوير الارباح واحتجازها
2. متى يتم توزيع الارباح .
3. هل تورع الأرباح بشكل نقدي أم على شكل أسهم مجانية

ث- **قرارات ذات طبيعة خاصة:-** تتعلق مثل هذه القرارات بالإحتياجات الطارئة للتمويل مثل حالات الإندماج والتصفية وإعادة التنظيم وغيرها

سادساً : العوامل المؤثرة على القرارات المالية

أ- **ضريبة الدخل:** وهي إقتطاع نقدي إلزامي يتحمله المكلف ويقوم بدفعه وفقاً لمقدرته على الدفع مساهمةً منه في تحمل الاعباء العامة للحكومة وفي إنجاح تدخل الدولة لتحقيق أهداف معينة . وتؤثر ضريبة الدخل على النواحي المالية الآتية .

1. التأثير السلبي على سيولة المنظمة لأن الضريبة تشكل تدفقاً نقدياً إلى الخارج
2. التأثير السلبي على صافي أرباح المنظمة لأن الضريبة تقتطع من أرباحها
3. الميزة الضريبية للاقتراض لأن التمويل بأموال الإقتراض يؤدي الى دفع ضرائب أقل لأن الفوائد تطرح من الأرباح قبل حساب الضرائب
4. الاستهلاك كوقاء من الضريبة إذ أن الإستهلاك يحصم كمصروف لغايات الضريبة .
5. التأثير على قرار إستئجار الأصول الثابتة أو شرائها.

ب- **التضخم :** وهو عبارة عن الإرتفاع العام في معدلات الأسعار " نقود كثيرة تطارد سلعاً وخدمات قليلة " . ويؤثر التضخم على الكثير من القرارات المالية منها

1. **تقييم بضاعة آخر المدة:-** يوجد طرق متعددة لتقدير قيمة بضاعة اخر المدة منها سعر التكلفة أو سعر السوق أيهما أقل ، ولهذه الطريقة تطبيقات مختلفة منها

- **FIFO** . أي ما تم ادخاله أولاً الى المخزن يتم إخراجة أولاً فيبقى في المخازن البضاعة الجديدة ذات الاسعار الحديثة ، وفي مدة التضخم تكون أسعار هذه البضاعة عالية نسبياً فينتج عن ذلك ان تكون قيمة البضاعة كبيرة وتؤدي الى الزيادة في اجمالي الربح ومن ثم الى زيادة حجم الضرائب التي تدفعها المنظمة مع ثبات العوامل الاخرى .
- **LIFO** أي ما تم ادخاله الى المخزن اخراً يتم إخراجه أولاً وينتج عن ذلك ان تكون البضاعة الموجودة في المخازن هي البضاعة القديمة ذات الأسعار القديمة وفي مدة التضخم تكون اسعار هذه البضاعة متدنية نسبياً وبذلك تكون قيمة بضاعة اخر المدة منخفضة ، وهذا يؤدي الى خفض إجمالي الربح من المبيعات ومن ثم الى دفع ضرائب اقل مع بقاء العناصر الاخرى ثابتة لذلك تستعملها المنظمة في أوقات التضخم إذا أرادت ان تتجنب الضرائب وسمح القانون بذلك

2. **تقييم الموجودات في قائمة المركز المالي:-** إن التضخم ينتج عنه ان تكون قيمة الموجودات ولاسيما الثابتة منها وبضاعة اخر المدة أقل من قيمتها السوقية الحقيقية لها في وقت إعداد القائمة لذلك ظهر أسلوب في المحاسبة يسمى محاسبة التضخم وهي تسعى لأخذ معدلات التضخم في الحسبان عند إعداد القوائم المالية إذ يتم تعديل الأرقام بما يتلائم مع معدلات التضخم السائدة لتصبح القوائم قادرة على إعطاء الصورة الحقيقية لوضع المنظمة بعد أخذ التضخم في الحسبان

3. **التمويل بأموال الإقتراض أم بأموال الملكية في ظل التضخم:-** يؤثر التضخم على قرار التمويل من خلال تأثيره على القوة الشرائية للنقود حيث تربطه علاقة عكسية مع هذه القوة و يمكن تعريف القوة الشرائية للنقود بأنها مقدار ما يشتريه وحدة النقود من سلع وخدمات . وبناءً عليه فإن أي زيادة في الاسعار معناه نقص في القوة الشرائية للنقود أي أن القوة الشرائية للنقود تنخفض بمقدار يتناسب مع معدل التضخم من هذا نرى أنه من الأفضل للمدير المالي أن يلجأ الى استعمال أموال الإقتراض عندما يسود التضخم ويتوقع أنه سيستمر وذلك لأن القوة الشرائية للنقود التي سيدفعها سداداً للقرض ستكون أقل من القوة الشرائية للنقود التي إقترضها .

4. **تأثير التضخم على عملية تقييم المشاريع:-** يؤثر التضخم على نتائج تقييم المشاريع وعلى جدواها الاقتصادية من خلال تأثيره على القوة الشرائية للنقود لذلك يجب أخذ تأثير التضخم بعين النظر عند إجراء الحسابات المتعلقة بالجدوى الإقتصادية ولذلك عند إجراء دراسة جدوى إقتصادية لمشاريع ذات أجل طويل وكانت المدة فيها تضخم ، فيجب على المدير المالي تعديل معدل التخصم الذي سيستعمل في إستخراج القيمة الحالية للتدفقات النقدية لهذه المشاريع لإدخال معدل التضخم في الحساب .

5. **تأثير التضخم على أعمال التصدير والإستيراد:-** يؤثر التضخم النسبي في بلد ما على الشركات العاملة في ذلك البلد وخاصةً التي لها علاقة بأعمال التصدير والإستيراد من خلال تأثيرها على أسعار السلع التي تنتجها الشركة وتصدرها الى

الخارج ، إذ ترتفع الاسعار بسبب التضخم فيقل الطلب عليها ، وعلى أسعار السلع البديلة والتي يستوردها ذلك البلد من الخارج فتصبح أسعارها أرخص من السلع التي تنتجها تلك الشركات ، وإذا فرضنا وجود تجارة بين ذلك البلد والبلدان الأخرى فان كمية المستوردات ستزداد ، ومن ثم ستقل الارباح في الشركات العاملة في ذلك البلد .

سابعاً : مصادر التمويل

تقسم أنواع التمويل التي تحتاجها الشركة على نوعين هما

أ- **تمويل قصير الأجل:-** وتستخدم لتمويل الاحتياجات الضرورية الطارئة وتنفق تلك الأموال على الموجودات التي تمتاز بسرعة دورانها لتمكنها من سداد تلك الديون التي تستحق خلال عام واحد .

ب- **تمويل طويل الأجل:-** وتستخدم لتمويل التوسعات والتحسينات التي تنوي المنظمة القيام بها. ويمتاز هذا النوع من التمويل بكونه يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد ومن ثم فمن المستحسن انفاقه على الموجودات الثابتة والتي عادةً ما تبدأ بإنتاج الدخل للمنظمة بعد مدة تزيد عن العام الواحد .

الفصل الثامن

وظائف (أنشطة) المنظمة المساندة

المبحث الأول : إدارة البحث والتطوير

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة

المبحث الثالث : إدارة المعلومات

المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : إدارة البحث والتطوير

في ظل التنافس المحموم بين الدول والمنظمات في عالم يتغير بسرعة ، بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقيح التصاميم والتقنيات المتوافرة ، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن .

فضلاً عن الأهمية العلمية والتقنية لنشاطات البحث والتطوير فإن نشاطات البحث والتطوير من الناحية الإقتصادية تعكس رغبة المنظمة في أن تتنازل عن جزء من إيراداتها وأرباحها الحالية في سبيل تحسين كفاءتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عبر توظيف جزء من الإيرادات الحالية المنظمة في أنشطة بحثية يؤمل أن تؤتي ثمارها في المستقبل .

يعد البحث والتطوير research and development (R&D) أحد أبرز المصطلحات المتداولة في أوساط البحث العلمي . وهو عمل إبداعي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان ، والثقافة والمجتمع ، وإستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة .

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية وكلما كبر حجم المنظمة كلما أدى إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير ، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد ، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى ، فضلاً عن الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير ويوجد نوعان من البحوث هما

أ- **البحث الأساس :** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو إستعمالها إستعمال خاص .

ب- **البحث التطبيقي :** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساس أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً ، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين النظر المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها .

أما التطوير فيتعلق هنا بالإستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالإستناد إلى الأعمال الآتية

1. التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين .
2. فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات
3. مواصفات المنتجات ومخططات كل من التجهيزات الهياكل وطرائق التصنيع .

ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالإستناد إلى درجة الإبداع المحققة إذ يتم هنا التفرقة بين درجتين :

- **الإبداع الطفيف أو التراكمي :** والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج .
- **الإبداع النافذ أو الجذري :** الذي معناه الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماماً .

من هنا يمكن القول بأن البحث والتطوير تمثل كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرائق إنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية .

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة

تمثل ادارة العلاقات العامة Public Relations Management أنموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المنظمات والأفراد والتشكيلات الاجتماعية فهي تؤدي دوراً فعالاً في نجاح منظمات الأعمال والعلاقات التفاعلية فيما بينها إذ تهتم بمساعدة الأشخاص والمنظمات على تعميق الفهم المتبادل فيما بينهم وسهولة التعامل المشترك والبناء كجزء جوهري من نشاط العلاقات العامة

أولاً : مفهوم العلاقات العامة

العلاقات العامة Public Relation هي الجهاز الذي يربط المنظمة بجمهورها الداخلي (العاملين داخل المنظمة) والخارجي (الزبائن والمنظمات المنافسة وصناع القرار ووسائل الإعلام والمساهمين والمستثمرين والنخب في المجتمع ..... الخ)

العلاقات العامة إذاً هي وظيفة إدارية دائمة ومنتظمة تحاول المنظمة عن طريقها ان تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة ، وفي سبيل هذه الغاية على المنظمة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها ، وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الاعلام الشامل الى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة .

ويتميز مفهوم إدارة العلاقات العامة باستناده إلى العديد من العلوم الرديفة مثل علم النفس وعلم اللغويات وعلم الإدارة العامة لتشكيل رؤية شاملة لدى مدير العلاقات العامة في عملية مقاربته للجمهور الذي يتواصل معه بشكل واضح ودقيق وذو مصداقية بما ينعكس على قبول الجمهور لما يقدمه مدير العلاقات العامة من طروحات

ثانياً : أهداف إدارة العلاقات العامة

أ- **التعريف بنشاط المنظمة:-** فهي وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط المنظمة وكسب رضا الجمهور .

ب- **البحث وجمع المعلومات:-** إجراء بحوث الرأي والاستطلاع وجمع معلومات عن المنظمات المنافسة ومنتجاتها وزبائنها ، فضلاً عن معلومات عن المنظمة ومنتجاتها .

ت- **الاتصال:-** توفير قنوات الاتصال المناسبة في الإتجاهين من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة أما عن طريق الإتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري

ث- **تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها:-** تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنظمة الذهنية لدى الجماهير وتقسم إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى .

ج- **التقييم:-** تقوم بتقييم برامجها وخططها تقييم قبلي وتقييم مرحلي (أثناء التنفيذ) وتقييم بعدي .

ح- **التنسيق:-** تعد جهازاً تنسيقياً بين إدارات المنظمة المختلفة ، فضلاً عن التنسيق بين المنظمة وزبائنها

خ- **التواصل:-** يعد رجل العلاقات العامة النقطة الموصلة بين الأقسام داخل المنظمة

ثالثاً : مهام العلاقات العامة

يمكن تحديد مهام وواجبات إدارة العلاقات العامة بالنقاط الآتية

أ- مد جسور التواصل مع كافة المنظمات في السوق المحلي والخارجي وبناء قاعدة قوية من العلاقات معهم قبل واثناء وبعد تنفيذ اي مشروع وقد تتعدى علاقة العمل لتصبح علاقه شخصية قائمة على التواصل المستمر

ب- وضع إستراتيجية إعلامية تقوم على إبقاء المنظمة في الواجهة دوماً من حيث تغطية إعلامية لنشاطاتها وإعلانات مميزة بطابعها ، فضلاً عن المشاركة في المعارض والمؤتمرات حيث تتواجد المنظمات الكبرى والمنافسة

ت- خلق روح الفريق الواحد لدى موظفي المنظمة ليتعداه الى مفهوم الأسرة المتحابة والمتجانسة .

ث- تطوير المهارات الفنية والإدارية لكافة موظفي المنظمة من خلال مشاركتهم ببرامج تدريبية وخاصة في حال عدم وجود مدير للتدريب في المنظمة

ج- الإطلاع على كلما هو جديد في مجال عمل المنظمة من خلال متابعة الإنترنت ووسائل الإعلام وعرض ذلك على الإدارة العليا لمحاولة إدخاله ضمن مناهج التحديث والتطوير بالمنظمة .

ح- بحث الشكاوى والرغبات التي تتعلق بأعمال المنظمة في شتى فروعها لإزالة ما يقع عليهم من غش أو إهمال ، وإزالة أسبابها ، ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المسائل العامة التي تقتضي علاجاً مهماً

خ- تجميع البيانات والإحصاءات والخلاصات الوافية ، والقوانين عن المشروعات والخطط وترتيبها وحفظها وفقاً لنظام واضح يتيح الانتفاع بها في الإعلام والإستعلام في أسرع وقت .

د- تنظيم الوسائل للرد على ما يوجه إلى الإدارة من استفسارات مهمة ، أو خاصة في أي شأن ، ووضع نظام خاص لمقابلات الموظفين في أوقات العمل

ذ- القيام بكل نشاط صحفي في المنظمة ، وإصدار ما يمكن للمنظمة إصداره من صحف أو مجلات أو نشرات متعاونة في ذلك مع الإدارات الأخرى في المنظمة .

ر- الإهتمام بشكلٍ أساس بالكشف عن الإتجاهات والإحتياجات والميول عند الجمهور الذي سيتعامل مع هذه المنظمات ، وذلك من أجل العمل ما أمكن على تحقيق هذه الرغبات والميول .

رابعاً : أهمية العلاقات العامة

ظهرت الحاجة للعلاقات العامة على إثر التعيير الكبير الذي طرأ في المجتمعات الحديثة في شكلها وتكوينها وطبيعتها من نواحي عديدة سواءً السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية ، ومن أهم هذه التغييرات :

أ- ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام ، وبخاصةً في المجتمعات الديمقراطية وظهور قوى مختلفة تسعى لجذب الرأي العام .

ب- توسع حجم المنظمات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينهما ، هذه التغييرات في حجم المنظمة جعلها في حاجة ماسة إلى أن تحقق إتصالات سليمة بهذه الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة ، وان تنظم برنامجاً وترسم خططاً تسير في ضوئها في مجال العلاقات العامة .

ت- تنظيم العمال أنفسهم في نقابات وإتحادات تجمع كلمتهم وتدافع عن مصالحهم عن طريق الضغط أو إقناع الرأي العام .

ث- التحول الذي حدث في المجتمعات الذي دفع للحاجة إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه

ج- تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني الكبير والذي أدى لتسهيل مهمة العلاقات العامة في الإتصال بالجماهير المختلفة واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير بالأوقات المناسبة .

خامساً : خطوات العلاقات العامة

إتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية مهمة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما ، وتمكينه من تكوين اراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها ، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى اراء وإختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي .

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها إدارة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها وهي :

أ- **البحث والتحري** : وهي أهم الخطوات التي تبنى عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة ، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة اراء المجتمع وردود الفعل عند إتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط ، لذلك ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده : ما الذي يجري الأن ؟ .

ب- **التخطيط** : وتشتمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى ورسم البرامج التنفيذية وغيرها وهنا ينبغي الإجابة عن ما الذي يجب القيام به ؟

ت- **التنفيذ:** وتتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواءً لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية ويجيب هذا الإجراء عن سؤال كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بايسر السبل وأقواها تأثيراً ؟

ث- **القياس والتقويم** : وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج ، وقياس مدى تأثر وإستفادة الجمهور منه ، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الرئيس ماذا حققنا من نتائج ؟ .

ج- **التوثيق** : إذ سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة ، وهنا نسأل كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟

المبحث الثالث : إدارة المعلومات

إزداد الإهتمام بإدارة المعلومات في الاونة الأخيرة نتيجة التدفق الكبير للمعلومات عبر الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة ، الأمر الذي حدى بالمنظمات الى إيجاد الطرائق والوسائل المناسبة لتنظيمها وفلترتها ومعالجتها بغرض الاستفادة منها في اتخاد القرار أو التنبؤ بالمستقبل دون فقدان أو خسارة أو ضياع أي معلومة

أولاً : مفهوم إدارة المعلومات

إدارة المعلومات Information management وقد يشار لها بالإختصار (IM) يقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات من مصادرها المختلفة ولمن يحتاجها بوصفها مورداً إستراتيجياً للمنظمة فهي لا تعني بالأنظمة أو التقنيات كما هو الحال مع نظم المعلومات أو تقنية المعلومات إنما هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف الى تحقيق الكفاءة .

وتشتمل المعلومات التي يتوجب إدارتها من قبل المنظمة على المعلومات الإلكترونية وغير الإلكترونية ، إذ يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادراً على إدارة ومعالجة جميع مراحل دورة حياة المعلومات بغض النظر عن مصدرها وطبيعتها

والمعلومات هي التي نتجت عن معالجة البيانات Data والتي تتحول بدورها إلى معرفة بمجرد إختلاطها بخبرة المتلقي والمهارات التي يتمتع بها ، ومن ثم فالمعلومات هي أساس المعرفة .

ومن ضمن بيئة إدارة المعلومات والتي تغطي أنواع المعلومات المتداولة في أي منظمة المجالات الآتية :

- **إدارة المحتوى Enterprise Content Management**

- ➢ إدارة المعرفة Knowledge Management
- ➢ إدارة السجلات والأرشفة Record management and Archiving
- ➢ إدارة أتمتة الأعمال Business Process Management
- ➢ إدارة محتوى الإنترنت Web content management
- ➢ إدارة أدوات الإعلام الإجتماعي Socail media management
- ➢ ذكاء الأعمال Business Intelligence
- ➢ إدارة البيانات الرئيسة Master Data Management

ثانياً : مبادئ إدارة المعلومات

تعتمد عملية إدارة المعلومات على المبادئ الآتية :

أ- ان المعلومات هي أحد أهم اصول المنظمة التي لها تأثير كبير على إنتاجيتها ومن ثم يجب الاهتمام بها والحفاظ عليها .

ب- توافر المعلومات بين من يحتاجها داخل المنظمة وفقاً لصلاحية كل واحد منهم ، فإن المشاركة في المعلومات بين العاملين أمرٌ أساس لنجاح أي منظمة .

ت- الإحتفاظ بالمعلومات وتسجيلها لتبقى لأطول فترة ممكنة حسب حاجة العمل ويتم ذلك من خلال توفير البرامج والأجهزة ووضع السياسات التي تضمن ذلك

ثالثاً : مراحل دورة حياة المعلومات

بشكل عام فإن دورة حياة المعلومات تتكون من المراحل الآتية

أ- مرحلة تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة الإلكترونية وغير الإلكترونية

ب- مرحلة الإدارة والمعالجة والمشاركة بين من يحتاجها داخل المنظمة

ت- مرحلة تقديم المعلومات للآخرين وتوزيعها عبر قنوات ووسائل مختلفة كالتقارير وأدوات البحث والتنقيب والتطبيقات الإلكترونية المختلفة

ث- مرحلة الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها بأمان لفترات زمنية طويلة كسجلات إلكترونية أو ورقية .

رابعاً : أهمية إدارة المعلومات

المعلومات هي ثروة هذا العصر ولا تملك أي منظمة أو حتى الفرد العادي في المجتمع الحياة دون معلومات فالقدرة على إتخاذ القرار والتخطيط وإدارة الأزمات وتسيير الأعمال وحتى الترفيه كلها نشاطات تعتمد إعتماداً كلياً على المعلومات فكلما توفرت كلما نجحت المهمة لذلك أصبح من يملك المعلومة قادر على التحكم والسيطرة والحصول على الثراء .

ونتيجةً لتلك الأهمية التي تحظى بها المعلومات ونظراً لغزارتها والتي تتدفق علينا كل يوم ومن كل حدب وصوب ، أصبحت إدارتها أمراً ملحاً لا غنى عنه وإلا فلن تستطيع الإستفادة من هذا الكم الهائل من المعلومات وستضيع هباءً منثوراً بل وقد تفقدها وقد تكون أثمن ما تملك .

وتنقسم المعلومات الى نوعين رئيسيين لا يستغني أحدهما عن الأخر وهما المحتوى والبيانات . فالمحتوى هي المعلومات غير المنظمة كالمستندات والوثائق والبريد الإلكتروني ونحوها ، أما البيانات فهي المعلومات المنظمة المحفوظة في قواعد بيانات منظمة يتم إدارتها عادة من أنظمة معلوماتية كالأنظمة المحاسبية والمالية والموظفين ونحوها وعلى فرض أن المحتوى يمثل أغلبية المعلومات سواءً للأفراد أو المنظمات فإن ادارة المعلومات تعنى أساساً بها وبترابطها مع البيانات لتقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب .

خامساً : وظائف إدارة المعلومات

من أهم وظائف إدارة المعلومات ما يأتي :

أ- التأكد من وصول المعلومات لمن يحتاجها في الوقت الذي يحتاجها فيه من خلال أدوات ووسائل الوصول كالبوابات الإلكترونية وأجهزة الموبايل وغيرها

ب- تهيئة بيئة مناسبة لتشارك المعلومات بين العاملين عليها عبر أدوات المشاركة كالمنتديات والمدونات والشبكات الإجتماعية .

ت- تهيئة أدوات البحث المناسبة التي تساعد الآخرين على الوصول للمعلومة أينما كانت داخل المنظمة أو حتى خارجها .

ث- العمل على تحليل المعلومات المتوافرة لتساعد على تطوير العمل وتجنب المخاطر وإتخاذ القرار .

ج- حماية المعلومات والحفاظ على سريتها وملكيتها من خلال أنظمة وأدوات الحماية الإلكترونية كأدوات التشفير والتوقيع الإلكتروني وأنظمة إدارة السجلات

ح- أتمتة الأعمال المرتبطة بالمعلومات لتوفير الوقت والجهد اللازم لإنجازها أو إنتاجها أو عرضها .

خ- المساعدة في تصنيف المعلومات وهندستها بشكل علمي إعتماداً على الإحتياجات الرئيسة للمستخدمين لها فتسهل عملية الوصول المباشر للمعلومة وقت الحاجة .

د- عرض المعلومات بالشكل الملائم لطبيعة من يحتاجها سواء عبر الويب أو الأجهزة المتنقلة وذلك بإستخدام الرسوم البيانية والتقارير ونحوها

ذ- تهيئة الوسائل المناسبة لجلب المعلومات وتجميعها من مصادرها المختلفة سواء الإلكترونية أو الورقية وتشذيبها وفقاً للحاجة .

ر- المساعدة في وضع السياسات الملائمة لإدارة المعلومات بالشكل المطلوب وبما يضمن حمايتها وتوفرها بشكل مستمر

ز- أرشفة المعلومات لوقت طويل وحفظها بشكل امن على أجهزة التخزين الإلكترونية لإستعادتها عند الحاجة .

س- إدارة التغيير بتدريب العاملين على انتاج المعلومات أو من يستخدمها أو على التعامل مع التقنيات الحديثة للوصول للمعلومة .

سادساً : تكنو - ستراتيجية إدارة المعلومات

تعد الحاسبات وتطبيقاتها البرمجية وشبكات الإتصال وتقنيات الذكاء الصناعي واستراتيجيات المعرفة من ابرز مظاهر تقنية المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي أطلق عليها فيما بعد تكنوستراتيجية إدارة المعلومات ، والتي أسهمت في تطوير العمل الإداري على المستوى الإستراتيجي بشكل كبير لما توافره من دقة عالية وسرعة كبيرة في الحصول على المعلومات التي تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

إن التقدم في مجال تقنية المعلومات والمتمثلة بالحاسبات والبرمجيات وشبكات الإتصالات والذكاء الإصطناعي ساعدت الافراد على تطوير قدراتهم للتحول من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة ، إذ فرضت التحديات الجديدة في البيئة على المنظمات الاهتمام بمعالجة ظاهرة فقدانها للعديد من الأفراد الخبراء والمفكرين وذوي المهارات بسبب تغيرات عديدة منها إعادة الهندسة وإستراتيجيات الترشيق للهرم الاداري ، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث لمعالجة هذه الظاهرة التي تبلورت في مفهوم جديد أطلق عليه تكنوستراتيجية إدارة المعلومات والتي عرفت بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التخطيط الإستراتيجي ، أو أنها مجموعة المبادئ والاساليب التي تتبعها المنظمة في اعداد إستراتيجيات تركز على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات .

سابعاً : إدارة نظم المعلومات

هو ذلك النظام الذي يقدم المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات على نحو فعال وينطوي على ثلاثة مصادر رئيسة هي التكنولوجيا والمعلومات والأفراد وتلك الموارد الثلاثة هي المكونات الرئيسة في دراسة إدارة نظم المعلومات

إن نظام المعلومات الإدارية يفيد في كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في الإدارات والمنظمات المالية والخدمية ، فإن هدفها بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية

لمساعدة المنظمات المختلفة في القيام بأعمالها وتؤدي دوراً في الرقابة الداخلية على الأعمال التجارية التي تغطي الوثائق التجارية والتقنيات والإجراءات المستخدمة من قبل محاسبي الإدارة من أجل حل المشاكل التجارية مثل تسعير منتج ومراقبة الإنتاج ورسم السياسيات الإدارية المستقبلية بالاستناد إلى القدرات التكنولوجية الحديثة ومعالجة البيانات الإدارية وعرضها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات .

وأيضا يمكننا القول بأنه نظام حوسبي مصمم لمساعدة المديرين في تنظيم وتوجيه العمل بشكل سليم فهو يستخدم لتحليل نظم المعلومات الأخرى المطبقة في الأنشطة التنفيذية في المنظمة . ويستخدم أكاديميا هذا المصطلح للإشارة ضمنياً إلى مجموعة من أساليب إدارة المعلومات مثل نظم دعم القرار ، ونظم المعلومات التنفيذية

يوجد العديد من أنواع إدارة نظم المعلومات منها نظم معالجة المعاملات (TPS) ونظم دعم القرار (DSS) ونظم الدعم التنفيذي (ESS) والتي تحقق العديد من الفوائد للمنظمات منها :

أ- تصبح المنظمات قادرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها نتيجة لتقارير الإيرادت ، وسجلات أداء الموظفين . . إلخ ، إذ إن تحديد هذه الجوانب يمكن أن تساعد المنظمة على تحسين عملياتها التجارية .

ب- توافر بيانات الزبائن وإمكانية معرفة التغذية الراجعة Feedback تساعد المنظمة على مواءمة عملياتها التجارية وفقاً لاحتياجات الزبائن ومن خلال الإدارة الفعالة لبيانات الزبائن يمكنها أن تساعد المنظمة على أداء التسويق المباشر وأنشطة الترويج .

ت- أنظمة المعلومات أصبحت مهمة لأي منظمة في العالم التنافسي الحديث ويمكن توقع الاتجاهات الخاصة بشراء الزبون من خلال تحليل تقارير المبيعات والإيرادات .

المبحث الرابع : إدارةالجودةالشاملة

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي إدارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة والبرامج العلمية

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية تدرك من خلالها المنظمات تحقيق احتياجات الزبون وأهدافها معاً أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل الكلي إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقق تطور مستمر وهي أساليب كمية فضلاً عن الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة والخدمات بحيث أن جميع العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين

وتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات الزبائن فضلاً عن أنها تضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير .

ثانياً : أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاءهم

هذا الهدف الرئيس للجودة يشتمل على ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي

أ- **خفض التكاليف :-** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف .

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون :-** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان ما أثر تأثيراً سلبياً على الزبون .

ت- **تحقيق الجودة:-** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات

ويمكن تلخيص جملة من أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة وكما يأتي .

أ- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

ب- إشراك جميع العاملين في التطوير .

ت- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .

ث- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

ج- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .

ح- تحسين نوعية المخرجات .

خ- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي

د- تحسين الربحية والإنتاجية .

ذ- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

ر- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر

ز- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

س- تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر .

ش- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .

ص- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين

ض- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للشركة .

ثالثاً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة ، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي :

أ- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة** : إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة . إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .

ب- **ترويج وتسويق البرنامج** : إن نشر مفاهيم ومبادىء إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة .

ث- **التعليم والتدريب :** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وهذا يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه إذ أن تطبيق البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ويوجه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية والمديرين والمشرفين والعاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها فتدريب الهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل على إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يتضمن الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات

ث- **الاستعانة بالاستشاريين :** الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى

ج- **تشكيل فرق العمل :** يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعل العمل المراد تطويره وأن يكونوا من الأشخاص الموثوق فيهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

ح- **التشجيع والتحفيز :** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة فيهم وتدعيم هذا الأداء المرغوب وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإستمراريته وبد أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد إعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذلك ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج

خ- **الإشراف والمتابعة :** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر وإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الحسبان المصلحة العامة .

رابعاً : أساليب إدارة الجودة

لإدارة الجودة ثلاثة محاور رئيسة هي (تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية) ولكل من هذه المحاور أساليب متعددة ونفصلها كما يأتي

أ- **تحسين الجودة :-** وتتم بإتباع الآتي :

1. إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة .
2. التخطيط الإستراتيجي للجودة .
3. تقبل مفاهيم الجودة .
4. المشاركة والتمكين .
5. التدريب .
6. تحفيز المستفيدين .
7. منع الأخطاء قبل وقوعها .
8. التحسين المستمر .
9. التركيز على المستفيدين .
10. القياس والتحليل .

ب- **تخفيض التكلفة :-** لتكلفة الجودة محوران هما

1. **المحور الأول :-** تكلفة إيجابية وتستحوذ على ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة ، وتنقسم على قسمين :
   - تكلفة وقائية وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة .
   - تكلفة التقويم وتنصب على برامج التقويم الداخلي التي تتم من داخل الجهة أو التقويم الخارجي الذي يتم من خارج الجهة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقويم الجودة .
2. **المحور الثاني :-** تكلفة سلبية وتستنزف ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى قسمين :
   - تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية التي تحدث أثناء تأدية العمل
   - تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية التي تكتشف بعد الإنتهاء من الأعطال المطلوب إنجازها .

ث- **زيادة الإنتاجية :-** حتى يتسنى لنا رفع الإنتاجية يتعين علينا القيام بما يلي :

1. حسن اختيار العاملين لكل وظيفة مهما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للجهة
2. الدقة في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .
3. تحديد مستوى الإنتاجية المستهدف من كل عملية وذلك بالتنسيق بين العاملين ورؤوسائهم المباشرين .
4. متابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعة سلفاً

تم بعون الله ولطفه

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

1. بشير العلاق (2008) **" مبادئ الادارة "** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
2. بيتر دراكار (1998) **" الإدارة للمستقبل "** ط2 ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة
3. جوزيف كيلادا (2004) **" تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة "** ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض – المملكة العربية السعودية
4. حسين حسين (2003) **" ادارة المنظمات : منظور كلي "** دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن
5. حسين حريم (2009) **" مبادئ الادارة الحديثة : النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة "** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن
6. حنا نصر الله (1999) **" ادارة الموارد البشرية "** ، ط1 ، دار العقل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
7. خضير ، كاظم حمود وموسى ، سلامة اللوزي (2008) **" مبادئ إدارة الاعمال "** ، ط1 ، مكتبة الجامعة – الشارقة ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن
8. سعادنا نصربوطي (2004) **" ادارةالمواردالبشرية ، (ادارةالافراد) "** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن
9. سهيلة محمد عباس (2003) **" ادارةالمواردالبشرية – مدخل استراتيجي "** دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن
10. شوقي ناجي جواد (2000) **" إدارة الاعمال: منظور كلي "** دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن
11. صباح مجيد النجار ، وعبد الكريم محسن (2009) **" إدارةالإنتاج والعمليات "** ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن

12. صلاح عبد القادر النعيمي (2008) " **الادارة** " ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

13. عبد الستار محمد العلي (2000) ، " **إدارة الانتاج والعمليات – مدخل كمي** " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .

14. عمر وصفي عقيلي (2005) " **ادارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي** " ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن

15. عمر وصفي عقيلي (2001) " **مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – وجهة نظر** " . دار وائل للنشر والتوزيع عمان – الأردن

16. قيس المومن (1997) " **التنمية الادارية** " دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن

17. كوتلر ، فيليب وارمسترونج ، جاري (2007) " **اساسيات التسويق** " دار المريخ للنشر ، الرياض ، ترجمة ، سرور علي ابراهيم سرور ، وعزام عبد المرضي حامد ، وعبد المنعم بن ابراهيم

18. محمد الذيبات ، ومحمد قاسم القريوتي ، وزهير الصباغ (2002) " **مبادئ الإدارة** " ط2 ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، عمان – الأردن

19. محمد فتحي (2006) " **صناعة القرار تحليل وحل المشكلات** " ط1 ، الاسس الجديدة

20. محمد قاسم القريوتي (2003) " **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن

21. محمد عبد الفتاح ياغي (1987) " **الرقابة في الإدارة العامة** " ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض .

22. محمد علي ابراهيم العامري (2001) " **الإدارة المـــالية** " دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد – العراق

23. موفق حديد محمد (2001) " **الادارة: المبادئ والنظريات والوظائف** " ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن

24. نزار عبد المجيد البرواري ، واحمد محمد فهمي البرزنجي (2004) " **استراتيجيات التسويق** " ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن

25. نعيم إبراهيم الظاهر (2009) . " **الإدارة الاستراتيجية - المفهوم والأهمية والتحديات** " . جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن .

26. يوسف حجيم الطائي ، ومؤيد عبد الحسين الفضل (2004) . " **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك / مدخل كمي** " . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1 – Bateman , Thomas S . & Snell , Scott A . (2002) , " **Management - Competing in the New Era** " . McGraw – Hall , New York .

2 – Bohlander , George W . Snell , Scott A . & Sherman , Arthur W . (2001) . " **Managing Human Resources** " , 12th ed . South Western College Publishing .

3 – Bratton , John & Gold , Jeffery , (2003) , " **Human Resource Management : Theory and Practice** " , 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain .

4 – Champoux , Joseph E . (2000) " **Organizational Behavior Essential Tenets for a New Millennium** " , South – Western .

5 – Daft , Richard L . (2004) . " **Organization Theory and Design** " . 8th ed . , Thomson , South – Western , Ohio .

6 – Daft , Richard L . & Marcic , Dorothy . (2001) . " **Understanding Management** " . 3rd ed . Harcourt College Publisher , Inc , Orlando .

7 – Daft , Richard L . & Noe , Raymond A . (2001) . " **Organizational Behavior** " . 1st ed , Harcourt College Publisher , Orlando , Florida .

8 – Evans , James R . (1997) . " **Production / Operations Management : Quality Performance and Value** " . 5th ed . West Publishing Company , New York .

9 – Gibson , James L . Donnelly , James H . Ivancevich , John M . & Konoposke , Robert . (2003) . " **Organization : Behavior / Structure , Processes** " . 11th ed . McGraw - Hill Company , New York .

10 – Griffin , R .W . (1999) . " **Management** " . 6th ed . Houghton Mifflin co , Boston : USA .

11 – Heizer , Jay . & Render , Barry . (2001) . " **Operations Management** " . 6th ed . Prentice - Hall Inc . New Jersey .

12 – Hellrigel , Don , Slocum . John W . & Woodman , Richard , W . (2001) . " **Organizational Behavior** " . 7th ed . John Wiley and Sons , Inc . New York .

13 – Hisrich , Robert D . & Peters , Michael P . (2002) . " **Entrepreneursship** " . 5th ed . Irwin : McGraw - Hill Companies , Inc .

14 – Ivancievich , John M . Lorenzi , Peter . Skinner, Steven J . & Crosby , Philip B . (1997) . " **Management : Quality and Competitiveness** " . 2nd ed , McGraw – Hill , Inc . Boston .

15 – Ivancievich , John M . & Matteson , Michael T . (2002) . " **Organizational Behavior and Management** " . 6th ed . McGraw – Hill , Inc . Boston .

16 – Jones , Gareth R . George , Jennifer M . & Hill , Charles W . L . (2000) . " **Contemporary Management** " . 2nd ed . McGraw - Hill company , Irwin , USA .

17 – Kettner , Peter M . (2002) . " **Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations** " . Allyn , and Bacon , Boston .

18 – Kotler , Philip . (2000) . " **Marketing Management** " Millennium Edition , Prentice - Hall international , Inc .

19 – Krajewski , Lee J . & Ritzman , Larry P . (2005) . " **Operations Management : Processes and Value Chains** " . 7th ed . Pearson Prentice Hall , New Jersey .

20 – Mayo , Herbert B . (2001) . " **Financial Institutions , Investment and management** " . 7th ed . Harcourt , Inc .

21 – Rao , Ramesh ,K . S . (1992) . " **financial management " concepts and Republic of Singapore** " .

22 – Robbins , Stephan P . (2006) . " **management** " . 8th ed . Pearson Prentice Hall , New Jersey .

23 – Schermerhorn , John R . & Chappell , David S . (2000) . " **Introducing Management** " . 1st ed . John Wiley and Sons , Inc . New York .

24 – Schermerhorn , John R . (2001) . " **Management** " . 6th ed . John Wiley and sons , Inc . New York .

25 – Slack , Nigel . Chambers , Stuart . & Johnston , Robert . (2004) . " Operations Management " . 4th ed . Prentice – Hall , London , UK .

26 – Thompson , J . L . (1997) . " **Strategic Management** " . 3rd ed . International Thompson Publishing Company , UK .

27 – Wheelen , L . & Hunger . D . (2004) . " **Strategic management and business policy** " . prentice – hall , New Jersy .

PRINCIPLE OF NEW MANAGEMENT SCIENCE

